

UNIVERZA V LJUBLJANI
FILOZOFSKA FAKULTETA
ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO

VIKTORIJA SMOLE

**Vloga osebnostnih značilnosti pri zaupanju med slovenskimi
in ruskimi poslovnimi partnerji**

Magistrsko delo

Mentor: izr. prof. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, 2018

Zahvala

Vsem, ki so me na poti do cilja krepili z nasveti, predlogi, in tudi tistim, ki se niso direktno vključevali, a so bili v srcu ves čas z mano. Hvala!

Izvleček

Na oblikovanje odnosov med poslovnimi partnerji iz različnih držav pomembno vpliva zaupanje. Cilj magistrskega dela je bil preučiti zaupanje med slovenskimi in ruskimi poslovnimi partnerji in pomen osebnostnih dejavnikov pri tem. Predpostavljala sem, da bodo Rusi slovenskim partnerjem zaupali v večji meri ter da bodo Slovenci v manjši meri verjeli, da bo njihov ruski partner izpolnil dogovorjene obveznosti. Predvidevala sem, da bo zaupanje pri ženskah višje v primerjavi z moškimi in da bosta sprejemljivost in iskrenost – ponižnost pomembno vplivali na višje zaupanje. Zanimalo me je tudi, kako se v osebnosti razlikujejo ruski in slovenski poslovni partnerji. Uporabila sem Vprašalnik organizacijskega zaupanja (OTI) in osebnostni vprašalnik HEXACO, kratki osebnostni inventar. Vprašalnike je preko spleta rešilo 103 slovenskih in 114 ruskih poslovnežev. Rezultati so pokazali, da med slovenskimi in ruskimi managerji ne prihaja do razlik v stopnji zaupanja na splošno, na mikro ravni pa se pokaže, da ruski poslovni partnerji v manjši meri zaupajo, da se bodo partnerji iz Slovenije držali dogovorov. Tudi med spoloma ne prihaja do razlik v zaupanju. Iskrenost – ponižnost, ekstravertnost in vestnost predstavljajo pomembne napovednike zaupanja. Rezultati so pokazali tudi, da se Slovenci opisujejo kot bolj iskrene, Rusi pa kot bolj emocionalne in odprte. Raziskava prispeva k dodatnemu razumevanju organizacijskega zaupanja med poslovnimi partnerji, ponuja smernice za dodatno raziskovanje in formiranje predlogov za oblikovanje kooperativnih poslovnih odnosov.

Ključne besede: zaupanje, osebnost, medosebni odnosi, poslovni partnerji, Slovenija, Rusija

The role of personality traits in trust between Slovenian and Russian business partners

Abstract

The impact of trust is essential in forming business relationships between partners from different countries. The objective of my master's thesis is to study the trust between Slovenian and Russian business partners as well as the influence of personality factors on building trust. I hypothesized that Russians would trust Slovene partners to a greater extent and that Slovenians would assess their partner from Russia to be less likely to fulfill the agreed obligations. I also hypothesized that women are more likely to be trusting in comparison to men and that factors of agreeableness and honesty-humility would have a significant impact on greater trust. I was also interested in how Slovenian and Russian managers differ in personality. I used *The Organizational Trust Inventory (OTI)* and *The Brief HEXACO Personality Inventory (BHI)*. The questionnaire was completed online by 103 Slovenian and 114 Russian businesspeople. The results showed that there is no difference in trust between managers in general, but on a micro level, results show that Russian business partners are less trusting of their partners from Slovenia to fulfil their agreements. There is also no difference in trust between genders. Honesty-humility, extraversion, and conscientiousness are shown to be vital predictive factors of trust. The results also show that Slovenians describe themselves as more honest, while the Russians describe themselves as more emotional and open. This research contributes to greater understanding of organizational trust between business partners, offers guidelines for further research and formation of proposals for the creation of cooperative business relations.

Keywords: trust, personality, interpersonal relationships, business partners, Slovenia, Russia

KAZALO VSEBINE

Uvod	9
Poslovni odnosi med Slovenijo in Rusijo	9
Zaupanje	11
Osebnost	17
Vpliv osebnostnih dejavnikov na zaupanje	21
Raziskovalni problem in hipoteze.....	23
Metoda	24
Udeleženci	24
Pripomočki	25
Postopek.....	27
Rezultati	27
Zaupanje	28
Osebnost	31
Povezanost zaupanja in osebnosti	32
Razprava	34
Omejitve raziskave in možnosti nadaljnjega raziskovanja	37
Praktična vrednost raziskave.....	38
Zaključki.....	39
Reference	40
Izjava o avtorstvu dela, tehnični brezhibnosti magistrskega dela, etični ustreznosti izvedene magistrske raziskave in konfliktu interesov	48

Uvod

Sodobno okolje, ki ga označujejo globalna ekonomija, povečana konkurenca, nove tehnologije in hiter razvoj izdelkov, prinaša številne spremembe, ki so pomembna podlaga za rast in razvoj številnih podjetij. Brez prilagoditve na te dejavnike bi bila podjetja obsojena na stagnacijo in posledično postopen propad (Jevnikar, 2006). Za doseganje uspešnega delovanja in dolgoročne uspešnosti podjetja so pomembni tako tip dela v podjetju kot poslovni odnosi (Christopher, Payne in Ballantyne, 2009; Grönroos, 2000). Uspešno podjetje mora razviti poslovno mrežo in vzpostaviti ter razviti poslovno sodelovanje z različnimi partnerji tako znotraj kot izven matične države. Ljudje iz različnih držav in kultur, na osnovi sodobnih trendov sprememb in širjenja poslovanja na tuje trge, vse pogostejše prihajajo v stik in med seboj sodelujejo. Tri glavne komponente, ki vplivajo na oblikovanje tesnih sodelovalnih odnosov, so zanesljivost, psihološka kompatibilnost in zaupanje (Thielmann in Hilbig, 2015). Tako zaupanje prevzema eno ključnih vlog v sodobnih organizacijah, saj postaja pomemben mehanizem, zaradi katerega prihaja do učinkovitejšega sodelovanja v poslovnih odnosih in v odnosih med različnimi organizacijami (Jevnikar, 2006). Na gradnjo poslovnih odnosov poleg zaupanja vplivajo tudi drugi različni dejavniki. Med njimi poznamo objektivne (npr. industrija, dejavnost podjetja, gospodarska situacija itd.) in številne subjektivne dejavnike (zaznava druge osebe, kulturna inteligentnost, zaupanje itd.). Eden najpomembnejših subjektivnih dejavnikov je tudi osebnost, saj lahko vpliva na komunikacijo v odnosu, zaupljivost, pripravljenost tvegati idr. (Komes, 2017).

Omenjeno področje vse bolj pridobiva na veljavi, zato sem se tudi sama odločila, da se v magistrskem delu osredotočim na poslovne odnose med partnerji iz različnih držav in raven zaupanja med njimi. Preučevala bom poslovna partnerstva med Slovenijo in Rusijo, saj med državama obstaja dolgoletna zgodovinska, kulturna ter gospodarska in geopolitična povezava. Pojem zaupanja med poslovnimi partnerji je razmeroma neraziskan, zato me zanima, kakšna je raven zaupanja med poslovnimi partnerji iz obeh držav in ali se razlikuje. Preverila bom tudi, kako njihova osebnostna struktura vpliva na raven zaupanja.

V nadaljevanju bom predstavila nekaj specifičnih značilnosti odnosov med Slovenci in Rusi ter kratko zgodovino sodelovanja med obema državama. Osredotočila se bom tudi na koncept zaupanja in njegove različne teoretične osnove, predstavila bom dva najbolj znana osebnostna modela ter do sedaj ugotovljene povezave med zaupanjem in osebnostjo.

Poslovni odnosi med Slovenijo in Rusijo

Med Slovenijo in Rusijo je prisotna tradicionalna zgodovinska, kulturna in gospodarska povezava. Po politično turbulentnem obdobju po koncu vojne in kriznem letu 1948, ko je prišlo do razkola Tito-Stalin (Tito se spre s Stalinom zaradi različnih pogledov na razmerja med državami v okviru Varšavskega pakta in se odloči za odkrito nasprotovanje, ko Stalin ustanovi Informbiro), lahko govorimo o začetku mednarodnih odnosov med Slovenijo in Rusijo v letu 1958 (Banac, 1988). Takrat je bil med Jugoslavijo in Rusijo prvič po krizi podpisan sporazum o odstopu zemljišč v Beogradu in Moskvi za gradnjo stavbe veleposlaništva. Neposredno sodelovanje med Republiko Slovenijo in Rusko federacijo pa se je začelo v februarju leta 1992, ko je Ruska federacija uradno priznala samostojnost Republike Slovenije. Taisto leto so predstavniki obeh držav podpisali protokol o vzpostavitvi diplomatskih odnosov med obema državama in sporazum o gospodarskem, znanstveno-tehničnem in kulturnem sodelovanju. V prihodnjih letih je Slovenija z Rusijo podpisala tudi številne druge sporazume (npr. o

sodelovanju ministrstev, dobavi zemeljskega plina, vzpostavitvi trgovskih predstavništav itd.; IUS-INFO Register predpisov, 2017).

Gospodarski odnosi med Slovenijo in Rusijo so v zadnjih letih dosegli visoko raven, kar se kaže v rednem političnem dialogu in tudi v rasti blagovne in storitvene menjave med državama. Omenjeni državi sta že več let pomembni gospodarski partnerici, o čemer priča tudi podatek, da je blagovna menjava med njima ves čas rasla in dosegla vrhunec v letu 2013, ko je skupna blagovna menjava znašala 1,47 milijarde evrov. Po letu 2013 je, zaradi uvedbe sankcij proti Rusiji in padca cen energentov, sicer rahlo upadla, a se v zadnjem času spet vzpenja (Izvozno okno, 2017b). Izvoz izdelkov se je v zadnjem desetletju povečal za kar 8,3 milijarde evrov (Svet kapitala, 2017). V največji meri Slovenija beleži izvoz farmacevtski izdelkov (41 %), poleg tega pa na rusko tržišče iz Slovenije izvažamo tudi električne stroje in opremo, jedrske reaktorje in mehanske naprave, organske kemijske proizvode ter različna vesoljska vozila in njihove dele. Iz Rusije pa Slovenija uvozi največ zemeljskega plina, ki predstavlja 70 % vsega ruskega uvoza v Slovenijo. Velik del uvoza predstavljajo tudi aluminijasti in lesni izdelki, farmacevtski proizvodi in različna semena, plodovi (Izvozno okno, 2017b).

Tudi z geopolitičnega vidika je sodelovanje še vedno aktivno. Kljub spremenjenim geopolitičnim svetovnim razmeram in padcu vrednosti rublja slovenska podjetja kažejo interes za poslovanje na ruskem trgu. Rusija je znana kot ena najhitreje razvijajočih se regij z bogato zgodovino. S tega vidika je pomembna predvsem pokrajina Vladimir, ki jo Slovenija vidi kot vstopno mesto slovenskih podjetij v Rusijo. Vendar tudi Rusija spodbuja sodelovanje s Slovenijo, saj našo državo vidi kot vstopno točko na trg Evropske unije (Svet kapitala, 2017). Med najuspešnejšimi slovenskimi podjetji na ruskem trgu so Krka, Lek (Novartis), Gorenje, Iskratel, Riko in Duol v izvozu ter Petrol, Impol in SIJ pri uvozu (Cerkovnik, 2017). Znotraj Slovenije lahko na seznamu Sloexport (2018) zasledimo kar 504 slovenskih podjetij, ki izvažajo v Rusijo.

Slovenija je med Rusi priljubljena kot turistična destinacija, saj je med Slovenijo in Moskvo dobra letalska povezava. Najbolj priljubljene lokacije so Ljubljana, Bled, Kranjska Gora in Piran (Lončar, 2016). V letu 2015 so zabeležili več kot 44.000 prihodov ruskih turistov, ki se v Sloveniji v povprečju zadržijo dlje kot drugi turisti (Cerkovnik, 2017).

Z vidika plačne moči je Slovenija v boljšem položaju. Povprečna bruto mesečna plača v Rusiji je v januarju 2017 znašala 602,00 EUR v Sloveniji pa 1.592,15 EUR. Minimalna bruto plača v Rusiji je v istem obdobju znašala 125,66 EUR, medtem ko je bila v Sloveniji 804,96 EUR. Hkrati pa je pri tem potrebno upoštevati vrednost bruto domačega proizvoda na prebivalca, ki za Rusijo v letu 2016 znaša 7.847 EUR, za Slovenijo pa 19.576 EUR (Izvozno okno, 2017a; Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2017; Statistični urad RS, 2017a). Z vidika brezposelnosti je v nekoliko boljšem položaju Rusija, saj so v letu 2017 beležili 5,4 % brezposelnost (Izvozno okno, 2017a), v Sloveniji pa 6,3 % (Statistični urad RS, 2017b).

Potrebno je omeniti, da se je v zadnjih letih iz bivših držav Jugoslavije v Slovenijo razširila plačilna nedisciplina. Ta zajema podaljševanje rokov plačil (iz 60 tudi na 120 dni ali več) in številne neplačnike, ki svojih obveznosti ne poravnajo. Med slabe plačnike pa ne sodijo zgolj podjetja in fizične osebe, temveč tudi sama država, kar se odraža pri različnih naročilih blaga, tudi iz tujine (Kovač, 2010). A pa je spodbuden podatek, da je zamud s plačili manj kot pretekle leta in se plačilna disciplina izboljšuje. Po podatkih hiše Bismode je v zadnjih letih na splošno, za celo gospodarstvo, tendenca zamude zgolj en teden (Bakalar, 2017).

Različne kulture se med seboj ne razlikujejo zgolj v jeziku, ki ga govorijo. Na razlike pomembno vplivajo politika v državi, verovanje, gospodarski status in tudi socialne norme in

vrednote države. Tako se posamezniki iz različnih držav ne morejo zanesti zgolj na medosebno podobnost ali podobno ozadje, vrednote in izkušnje, kulturno okolje, vzajemne privlačnosti ali želje po vzajemnem sodelovanju. Skladno s tem kontekstom razvoj zaupanja predstavlja pomemben mehanizem, ki omogoča bolj učinkovito in uspešno sodelovanje (Jackson in Alvarez, 1992). Po drugi strani pa lahko na proces oblikovanja zaupanja in samo raven zaupanja pomembno vplivajo razlike v gospodarstvu in plačilni moči, saj za poslovne partnerje iz gospodarsko močnejših držav lahko velja prepričanje, da je bolj tvegano sodelovati z državo s slabšim ekonomskim stanjem. Komes (2017) v svojem magistrskem delu ugotavlja, da Slovenci na splošno v manjši meri zaupajo svojih hrvaškim poslovnim partnerjem, kar razloži tudi s slabšim ekonomskim položajem Hrvaške v primerjavi s Slovenijo. Poleg tega slovenski poslovni partnerji menijo, da bodo hrvaški poslovni partnerji v manjši meri spoštovali postavljene dogovore. Nižje zaupanje lahko tako predstavlja obrambni mehanizem pred tveganjem v odnosih sodelovanja.

Zaupanje

Koncept zaupanja in različne definicije

Koncept zaupanja je predmet debate in preučevanja že od 17. stoletja, saj je eden od vitalnih dejavnikov v različnih kontekstih (npr. odnosi, poslovanje, kriza itd.). Zaradi pomembnosti je bil preučevan izrazito multidisciplinarno, različni avtorji so ga obravnavali s psihološkega, sociološkega, ekonomskega, filozofskega vidika in s perspektive menedžmenta oz. organizacijskih teorij (Cook in Wall, 1980; Currall in Judge, 1995; Mlaker Kač, 2013). Zanimivo je, da avtorji teh področij zaupanje obravnavajo konceptualno različno. Razumevanje zaupanja se razteza od zaupanja kot osebnostne značilnosti (npr. Rotter, 1980) do zelo strukturiranega fenomena (Shapiro, 1987). Na primer, **psihologi** menijo, da je zaupanje lastnost posameznika, ki združuje vrednote, odnos, razpoloženje in čustva (Erikson, 1968; Mayer, Davis in Schoorman, 1995). **Sociologi** zaupanje obravnavajo kot socialno strukturo, sestavljeno iz soodvisnih odnosov med posamezniki (Yamagishi in Watabe, 1998). Z vidika **ekonomije** zaupanje opredeljujemo kot mehanizem ekonomske izbire, kjer gre za racionalno pričakovanje, izračunano na osnovi preferenc (McKnight, Choudhury in Kacmar, 2002; Rousseau, Sitkin, Burt in Camerer, 1998). Z vidika **organizacijskega vedenja** pa lahko zaupanje opredelimo kot pogonsko silo vedenja, kjer gre za pozitivno pričakovanje osebe, da ga drugi ne bo izkoristil (Clark in Payne, 1997).

Kljub številnim študijam o pomenu zaupanja raziskovalci niso dosegli konsenza o njegovem točnem pomenu (McKnight in Chevany, 1996). Eden prvih, ki je definiral zaupanje, je bil tudi Rotter (1967), ki medosebno zaupanje definira kot pričakovanje posameznika ali skupine, da se lahko zanesemo/-jo na besede, obljube, tako pisne kot ustne izjave drugega posameznika ali skupine. Dobing (1993) definira zaupanje kot pripravljenost biti odvisen od drugega (se zanesi nanj), prepričanje o vrednosti zaupanja in dodaja nekatera situacijsko specifična zaupljiva vedenja. Mayer s sodelavci (1995) opredeljuje zaupanje kot pripravljenost biti ranljiv za dejanja drugega, kar temelji na pričakovanju, da bo druga oseba izpolnila določena dejanja, ki so pomembna za zaupnika, brez možnosti nadzora zaupajočega (model temelječ na navedeni definiciji je predstavljen v nadaljevanju). Mishra (1996) zaupanje pojmuje kot pripravljenost osebe biti ranljiv na osnovi prepričanj, da je druga oseba kompetentna, odprta, zanesljiva in skrbna. Poleg omenjenih definicij je zanimiva tudi McAllisterjeva (1995), saj meni, da v zaupanju najdemo tako afektivne kot kognitivne temelje.

Pristojnosti in odgovornosti so osrednji elementi pri kognitivnem zaupanju, medtem ko je afektivno zaupanje sestavljeno iz čustvenih vezi med posamezniki.

Kot lahko opazimo iz zgornjih definicij, je zaupanje najpogosteje preučevano z vidika pričakovanj (npr. Mayer idr., 1995; Rotter, 1967) in prepričanj (npr. Dobing, 1993; Mishra, 1996). Pričakovanja odsevajo prihodnjo usmerjenost zaupanja, medtem ko prepričanja reflektirajo kritično vlogo, ki jo imajo prepričanja druge osebe na zaupanje. Vidiku pričakovanj pogosto sledi vidik vedenja, pojavljajo pa se tudi definicije afektivnega in kognitivnega aspekta. Predstavljene definicije zaupanje opredeljujejo konceptualno različno, zaradi česar je težje oblikovati enotno definicijo. Ugotovitve različnih raziskav so med seboj tudi slabše primerljive. Novejši avtorji so se v svojih definicijah trudili upoštevati vse naštetе vidike. Tako Bamberger (2010) zaupanje opredeljuje kot zanesljivost druge osebe ali skupine, da se bo dogajanje razvijalo v skladu s pričakovanji oziroma zaupanje, da bodo prihodnji dogodki potekali na pričakovan način. Gre za nivo, do katerega je posameznik prepričan v drugo osebo in pripravljen ukrepati na osnovi besed, dejanj in odločitev drugega (Deqiang in Yanzhong, 2016). J. O. Paliszkiwicz (2011) je po sintezi številnih definicij ugotovila, da lahko zaupanje opredelimo kot prepričanje zaupajočega, da bo druga stran ravnala: (1) na način, ki ni škodljiv za zaupajočega, (2) v korist zaupajočega, (3) zanesljivo in (4) na predvidljiv ter obojestransko sprejemljiv način. V vseh primerih pa zaupanje pomeni prepričanje, da bodo drugi ravnali v našo korist ali vsaj v minimalno škodo. Iz tega izhaja ugotovitev, da je zaupanje tudi pripravljenost tvegati.

Pristopi k preučevanju zaupanja

Eksperimentalno preučevanje zaupanja se je začelo v 50. letih 20. stoletja v okviru treh različnih usmeritev: teorije socialne izmenjave, teorije socialnega učenja in atribucijske teorije. Vsaka od usmeritev se je osredotočala zgolj na nekatere vidike in zaupanja ni obravnavala celostno.

Teorija socialne izmenjave preučuje odnos med koristmi in škodo, ki ga prinaša medosebni odnos, ter vpliv razmerja na vedenje in motivacijo posameznikov. Osnovna elementa zaupanja sta predvidljivost oziroma pričakovanje o razvoju dogodkov v prihodnosti in motivacijska usmerjenost, ki se nanaša na pripravljenost emocionalnega vlaganja v pričakovani izid. Po tej teoriji je zaupanje odnos med koristmi in škodo, saj lahko posameznik, ki zaupa, utрпи večjo škodo, če se bo njegovo zaupanje izkazalo za neupravičeno, kot bi bile koristi, če bi se njegovo zaupanje izpolnilo (Lamovec, 1989).

Teorija socialnega učenja poudarja vpliv izkušenj, ki jih otrok pridobi v procesu socializacije. Otrok se srečuje z različnimi ljudmi, ki svoje obljube držijo ali ne, kar vpliva na razvoj določene stopnje generaliziranega zaupanja. Tako lahko vse ljudi razdelimo na kontinuum, kjer ena skrajnost predstavlja ljudi, ki v splošnem zaupajo vsakomur, dokler se ne izkaže, da je njihovo zaupanje neupravičeno. Na drugi strani pa imamo tiste, ki ne zaupajo nikomur, dokler se drugi ne izkaže za zaupanja vrednega. Številni avtorji, ki so razvijali ta koncept, so menja, da ima zaupanje odločilen pomen v razvoju osebnosti, ravno tako pa predstavlja tudi temeljno človeško potrebo. Zaupanje je po tej teoriji odvisno od pričakovanja, da bo vedenje privedlo do pozitivnega ojačenja oziroma da gre za pripravljenost posameznika verjeti besedam drugih. Zaupanje opredeljujejo kot osebnostno lastnost, ki se pokaže zgolj v situacijah, ki niso jasno opredeljene, v nasprotnem primeru je zaupanje posledica situacijskih dejavnikov (Lamovec, 1989).

Po **atribucijski teoriji** sloni zaupanje predvsem na oceni o zaupljivosti drugih (*angl. trustworthiness*). Teorija v večji meri poudarja pomen situacijskih determinant zaupanja: stopnja komunikacije med obema udeležencema, stopnja tveganja, ki omogoča določeno mero obojestranskega nadzora, pričakovanje, koliko velja zaupati ljudem nasploh in koliko specifični osebi, ter naklonjenost oziroma prisotnost pozitivnih emocij. Te determinante so med seboj tudi neločljivo povezane, vendar posamezne teorije niso dovolj za celovito preučevanje pojma zaupanja, zato je potrebno razviti konceptualni model zaupanja, ki bo izhajal iz vseh teorij in povezoval posamezne koncepte (Lamovec, 1989).

Številne raziskave in teorije se med seboj sicer razlikujejo, vendar so pomembno prispevale k oblikovanju različnih merskih pripomočkov in različnih raziskovalnih paradig. Raziskovalci so v letih zaupanje razdelili na različne vrste. V literaturi lahko zasledimo različne vrste zaupanja, ki se lahko med seboj razlikujejo, nekatere pa se tudi prepletajo in dopolnjujejo. Poznamo primarno in sekundarno zaupanje, samozaupanje, osebno in sistemsko zaupanje ter organizacijsko zaupanje (Bachmann, 2003; Kavčič, 2015).

Organizacijsko zaupanje

Organizacijsko zaupanje je večinoma razumljeno kot kombinacija medosebnega (med člani organizacije) in institucionalnega zaupanja (med člani organizacije in organizacijo, ter tudi med organizacijami; Kavčič, 2015). A organizacijsko zaupanje ni preprost in enoten koncept, saj zahteva upoštevanje mnogovrstnih faktorjev. Slednje ugotavljajo tudi številni avtorji, ki so se v svojih študijah trudili oblikovati različne modele, s katerimi bi razložili koncept organizacijskega zaupanja. Modeli organizacijskega zaupanja so si med seboj razmeroma podobni, razlikujejo se glede samih definicij organizacijskega zaupanja.

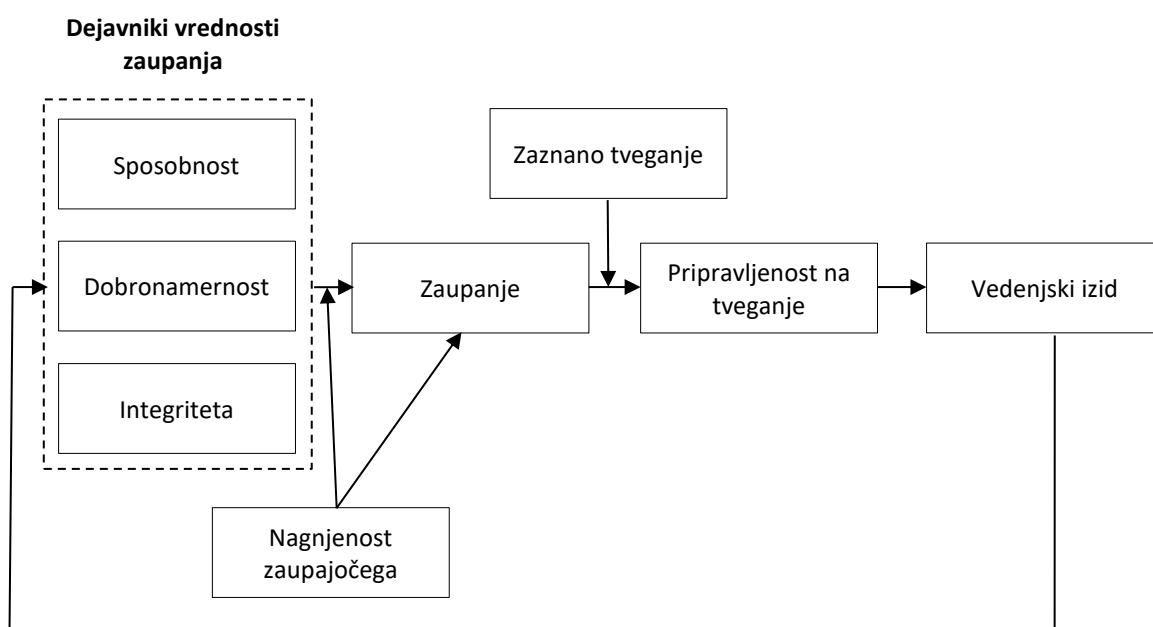
Model organizacijskega zaupanja

Med najbolj znanimi je model organizacijskega zaupanja po Mayeru, Davisu in Schoormanu (1995), ki je eden redkih, ki poskuša integrirati širok spekter definicij zaupanja. Slednji zaupanje opredeljuje kot pripravljenost na ranljivost za dejanja druge osebe, kar temelji na pričakovanju, da bo druga oseba brez nadzora zaupajočega izpolnila obljube in dejanja, ki so pomembna za zaupnika. Poleg omenjenega modela obstajajo tudi številni drugi modeli, vendar se ti razlikujejo glede samih definicij organizacijskega zaupanja.

Omenjeni model razlikuje med pojmom zaupanje (*angl. trust*) in drugimi pojmi, ki so jih pogosto zamenjevali ali povezovali z zaupanjem (*»cooperation«*, *»confidence«*, *»predictability«*). Zaupanje lahko pogosto vodi do sodelovalnega vedenja (*angl. cooperation*), vendar pa ni nujen pogoj, da se sodelovanje pojavlja, saj sodelovanje ne pomeni nujno tveganja za zaupnika, ker lahko sodeluje z nekom, ki mu ne zaupa. Izraz *»confidence«* se enako kot *»trust«* v slovenščino prevaja kot zaupanje. Oba se nanašata na pričakovanje, da bodo prihodnji dogodki pripeljali do razočaranja, ključna razlika pa je, da *»confidence«* vključuje komponento preteklih dogodkov in na tej osnovi oblikovanje pričakovanj za prihodnje dogodke, medtem ko *»trust«* vključuje komponento tveganja (ocena in pripravljenost tvegati) ter pomeni zanašanje na drugo osebo ali skupino in prenos odgovornosti na zaupnika. Pogosto zaupanje povezujejo tudi s predvidljivostjo, saj številni avtorji zaupanje definirajo kot mero, do katere lahko oseba predvidi vedenje drugega in presodi, kaj je pričakovano in dobronamerno (Gabarro, 1978). A zaupanje je več kot zgolj predvidevanje, saj vključuje tudi pripravljenost tvegati (Mayer idr., 1995).

V omenjenem modelu je zaupanje opredeljeno kot lastnost, ki vpliva na generalizirano pričakovanje o tem, ali so drugi vredni zaupanja, oz. splošna pripravljenost zaupati. To imenujemo tudi **nagnjenost zaupajočega**, ki, kot opazimo na sliki 1, vpliva na odnos med dejavniki vrednosti zaupanja in zaupanjem samim. Na nagnjenost zaupajočega vplivajo različni dejavniki (med njimi tudi pretekle izkušnje, kulturno ozadje in osebnostni dejavniki; Hofstede, 1980). Potrebno pa je omeniti, da zaupajoči različno zaupa različnim zaupnikom (Mayer idr., 1995).

V zaupnem odnosu imamo dve strani: zaupnika (tistega, ki se mu zaupa, *angl. trustee*) in zaupajočega (tistega, ki zaupa, *angl. trustor*). Integrativni model se osredotoča na lastnosti obeh strani, kar predstavlja njegovo dodatno prednost. Nekateri avtorji navajajo zgolj eno ali dve lastnosti zaupnika (npr. Singh in Sirdeshmukh, 2000; Solomon, 1960; Strickland, 1958). Drugi navajajo tudi do deset različnih dejavnikov (npr. Butler, 1991; Gefen in Straub, 2004), vendar lahko kljub razlikam med avtorji izluščimo tri lastnosti, ki se pojavljajo pogosteje oz. povzemajo druge. Ti dejavniki so sposobnost, dobronamernost in integriteta ter se nanašajo na lastnosti zaupnika.



Slika 1. Integrativni model organizacijskega zaupanja (Mayer idr., 1995)

Prvi dejavnik »**sposobnost**« je pravzaprav skupina sposobnosti, pri katerih gre za kompetence in lastnosti, ki omogočajo zaupniku, da vpliva na zaupajočega. Ta sposobnost se nanaša na specifično področje: npr. posameznik je lahko zelo sposoben na tehničnem področju, zato mu delodajalec zaupa pri izvedbi nalog s tega področja, nasprotno pa oseba ni vešča v prodaji, zato mu ne zaupajo prodaje njihovega produkta. »**Dobronamernost**« vključuje dojemanje zaupajočega, da je zaupnik pripravljen ravnati v dobri veri do zaupajočega in ne slediti egoističnim motivom. Pri tem dejavniku gre za navezanost zaupajočega, npr. odnos med mentorjem in učencem: mentor želi pomagati svojemu učencu, deluje altruistično, čeprav se od njega ne pričakuje, da bo nudil več pomoči, kot je potrebno. To lahko opredelimo tudi kot pozitivno naravnost zaupnika do zaupajočega. Zadnji dejavnik, »**integriteto**«, pa lahko opredelimo kot zaznavanje zaupajočega, da se zaupnik drži seta načel, ki se zaupajočemu zdijo sprejemljiva. Na integriteto vpliva vrsta dejavnikov: doslednost zaupnikovega ravnanja v

preteklosti, kredibilne komunikacije o zaupniku, prepričanje, da ima zaupnik močan občutek pravičnosti, in mera, do katere je zaupnikovo vedenje skladno z njegovimi besedami. Višja sposobnost, dobronamernost in integriteta posameznika, skupine ali organizacije vplivajo na višjo verjetnost zaupanja med zaupajočim in zaupnikom (Mayer idr., 1995).

Dejavniki vrednosti zaupanja skupaj z nagnjenostjo zaupajočega vplivajo na **raven zaupanja** med osebami, skupinami ali organizacijami, temu pa sledijo konkretni **vedenjski izzidi**. Pomembna dejavnika, ki vplivata na odnos med zaupanjem in vedenjskim izidom/odločitvijo, sta **zaznano tveganje** v določeni situaciji in splošna **pripravljenost osebe na tveganje**. Tveganje je ena od bistvenih komponent modela zaupanja, saj je zaupanje v vedenjskem kontekstu pripravljenost osebe ali organizacije, da je ranljiva za dejanja druge osebe ali organizacije. Osebi ni treba tvegati ničesar, da bi zaupala, vendar pa mora tvegati, da se vključi v zaupanja vredno dejanje (Mayer idr., 1995).

Končni izid celotne situacije nato ciklično vpliva na celoten proces in zaupanje preko dejavnikov vrednosti zaupanja (Mayer idr., 1995). Konkretno, če npr. nek investitor velik del svojega denarja vложи v neko podjetje, to pomeni, da podjetju zaupa, hkrati pa je pripravljen tvegati, saj lahko denar izgubi. To podjetje namreč že nekaj časa poroča o gospodarski rasti, kar predstavlja situacijski dejavnik, na osnovi katerega je bil investitor pripravljen tvegati in zaupati. Po enem letu se njegov vložek obrestuje, kar vpliva na celoten cikel zaupanja in ga okrepi.

Opisani integrativni model zaupanja je prvi, ki se trudi povezati različne definicije zaupanja, ločuje zaupanje in dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje zaupanja, ravno tako razmeji zaupanje in pripravljenost tvegati v določeni situaciji (Mayer idr., 1995). Integrativni model kljub številnim prednostim ne ponuja smernic za raziskovanje in ga težje prenesemo specifično na področje organizacijskega zaupanja.

Multidimenzionalna teorija organizacijskega zaupanja

Iz omenjenega modela sta pri oblikovanju svoje multidimenzionalne teorije organizacijskega zaupanja izhajala tudi Cummings in Bromiley (1996). Avtorja v svojem modelu organizacijsko zaupanje definirata kot pričakovanje osebe ali skupno prepričanje skupine, (1) da bo druga oseba ali skupina ravnala in spoštovala implicitne ali eksplicitne obljube, (2) da bo druga oseba ali skupina iskrena v morebitnih pogajanjih, (3) da se bo druga oseba ali skupina izogiba prekomernemu izkoriščanju prednosti tudi, ko je za to na voljo priložnost. Definicija izhaja iz pogleda na dejanja v organizaciji, ki so storjena v dobri veri, iskreni izmenjavi in omejenem oportunizmu. Iz definicije izhaja tudi izraz zaupljivo vedenje, ki pomeni, da posameznik ali skupina deluje v skladu vseh treh točk.

Avtorja oblikujeta tri dimenzije: držanje obljub, iskreno pogajanje in izogibanje prekomernemu izkoriščanju. **Držanje obljub** se nanaša na zanesljivo vedenje osebe ali skupine, da bo ta izpolnjevala obljube. **Iskreno pogajanje** pomeni iskrenost v komunikaciji, saj implicira, da so vedenja in izjave osebe oz. skupine skladna z njenimi dejanskimi željami in namerami. Tretja dimenzija **izogibanja prekomernemu izkoriščanju** pa pomeni, da posameznik oz. skupina ne izkoristi kratkoročnih nepredvidljivih priložnosti, s katerimi bi se lahko okoristila na račun druge osebe oz. skupine (Cummings in Bromiley, 1996). Gre za kontinuum, ki se gibljejo od ene skrajnosti do druge. Prav tako je tudi pojem zaupanja bipolaren, kjer njegov drugi pol predstavlja nezaupanje. Nezaupanje pomeni, da zaupajoči dvomi, da bo zaupnik izpolnil dogovore, se iskreno pogajal in deloval v njegovo korist (Kavčič, 2015).

Koncept zaupanja so raziskovali različni avtorji na različnih področjih, vendar rezultati študij v organizaciji ostajajo problematični, zaradi več razlogov: problem točne definicije zaupanja, pomanjkanje jasnosti odnosa med zaupanjem in tveganjem, nejasnost predhodnikov in rezultatov zaupanja itd.

Oblikovanje zaupanja

Zaupanje se ne izoblikuje takoj. Potrebna je akumulacija predvsem ugodnih preteklih izkušenj tako zaupajočega kot zaupnika. Pri oblikovanju zaupanja je pomembna sinergija med racionalnimi in emocionalnimi izkušnjami. **Racionalni del** predstavlja oceno posameznika, da bo organizacija ali poslovni partner izpolnil obljubljeni. Oceno posameznik oblikuje na osnovi znanja, usposobljenosti, sposobnosti, poštenosti, odgovornosti, predvidljivosti, kredibilnosti in zanesljivosti druge osebe oz. skupine. **Čustvene izkušnje** pa so posledica občutkov posameznika glede skrbi in zanimanja s strani poslovnega partnerja oz. organizacije (npr. empatija, občutek varnosti, dobrohotnost, altruizem itd.).

Na zaupanje prav tako vpliva tudi množica drugih kanalov. Med **splošne** uvrščamo predvsem percipiranje vodstva organizacije, srečanja in sodelovanja z zaposlenimi, poslovnimi partnerji, tehnologijo itd. Med **specifične** uvrščamo predvsem komunikacijo (Halliburton in Poenaru, 2010), saj ta izboljšuje odnose in predstavlja pomembno orodje za prenos poslovnih ciljev. Informacije morajo biti neposredne, resnične, pravočasne in celostne. Pri oblikovanju medosebnega zaupanja je zelo pomembno, da se informacije, prejete preko formalnih kanalov (uradna obvestila), skladajo z informacijami, prejetimi preko neformalnih kanalov (sodelavci, neformalna mreža). Neskladnost informacij lahko poraja dvom in posledično nezaupanje (Kavčič, 2015).

Black (2009) predlaga šest vodil, na osnovi katerih lahko organizacija oz. posameznik spodbuja zaupanje pri poslovnih partnerjih. Poudarja stabilnost podjetja v času, izoblikovano vizijo in cilje, inovativnost oz. razvojno sposobnost, usposobljenost podjetja za svojo dejavnost, gradnjo in vzdrževanje odnosov ter zagotavljanje praktične vrednosti (koristi) poslovnim partnerjem. Omenjena vodila korelirajo s stopnjo zaupanja med 0,52 in 0,57. Hkrati pa je potrebno poudariti, da se mora organizacija izogibati številnim dejavnikom, ki bi lahko spodbudili nezaupanje.

Pomen zaupanja

Zaupanje ima v splošnem pozitivne učinke za organizacijo. Kot osrednji dejavnik vpliva na sodelovanje in timsko delo. Sodelovanje in skupno delo pogosto vključuje neodvisnost, zaradi česar je zaupanje pomemben dejavnik, da se oseba lahko zanesa na drugega, da se bo ta trudil dosegati skupne cilje. Mayer in sodelavci (1995) ugotavljajo, da zaupanje pozitivno vpliva na sodelovanje med partnerji, saj zmanjšuje negotovost, prav tako pa povečuje storilnost in uspešnost sodelovanja (Paliszkievics, 2011), saj zmanjšuje formalnost, poenostavi usklajevalni proces, prispeva k bolj stabilnemu povezovanju med posamezniki, enotami organizacije in med organizacijami (Methans, 2009). Hkrati so posamezniki v zaupljivem odnosu pripravljeni tudi več tvegati (Halliburton in Poenaru, 2010), kar posledično pripelje do večjih uspehov in prispeva h konkurenčni prednosti organizacije (Methans, 2009).

Zaupanje predstavlja tudi pomemben dejavnik v komunikaciji (Giffin, 1967), pogajanjih (Bazerman, 1994), odnosih med delom in delavcem (Taylor, 1989), pri vodenju (Atwater, 1988), postavljanju ciljev (Scott, 1980) in ocenjevanju uspešnosti (Cummings, 1983). Zaupanje

naj bi po mnenju C. Lanejeve (1998) vplivalo na zmanjšanje transakcijskih stroškov znotraj podjetja in v poslovnih odnosih zaradi zmanjšanja potrebe po nadzoru in oblikovanju pogodb. Prav tako naj bi spodbujalo večjo fleksibilnost v odnosih, ki izhaja iz odprtosti med poslovnimi partnerji, in večjo natančnost, razumljivost ter točnost deljenih informacij. Splošno sprejeto mnenje med nekaterimi avtorji (Bijlsma in Koopman, 2003) je tudi, da naj bi bilo zaupanje razumljeno kot nadomestilo kontroli, nadzoru, saj naj bi višja stopnja zaupanja vplivala na manjšo potrebo po kontroli in nadzoru delavcev. Zaupanje igra pomembno vlogo tudi pri izmenjavi preko interneta in pri odnosih na daljavo (Bansal, Zahedi in Gefen, 2016).

Black (2009) je v svoji raziskavi ugotavljal, kako zaupanje v organizacijo vpliva na vedenje strank, poslovnih partnerjev. Ugotavlja, da bo v primeru, če ljudje zaupajo organizaciji, 83 % ljudi organizacijo priporočilo drugim, 82 % pogosto uporabljalo njihove storitve ali proizvode, 78 % najprej pomislilo nanjo, ko bodo kaj želeli, enak odstotek bo preizkusilo njihove storitve ali proizvode, 50 % bo pripravljenih za njihove storitve ali proizvode plačati več in 50 % jih bo verjelo, da jih bo organizacija informirala o novostih. Kljub številnim pozitivnim učinkom ima tudi nasprotni pol zaupanja – nezaupanje – pozitivne učinke: povečuje storilnost posameznikov oz. skupin pri nerutinskih delih, saj se v teh primerih posameznik lahko zanese zgolj nase, da bo delo dobro opravljeno (Kopar, 2010).

Osebnost

Naš svet in življenje je sestavljeno iz razlik in podobnosti, kar velja tudi za našo naravo in osebnost. Vsi si delimo neke generične poteze, po drugi strani pa imamo skupinske podobnosti in razlike ter individualne razlike. Na osnovi poznavanja teh lastnosti lahko napovemo, kaj bo neka oseba storila v določeni situaciji, kar je osnova ene od prvih definicij osebnosti (Cattell, 1965). Na osnovi poznavanja vedenja druge osebe lahko tudi sami prilagodimo svoje vedenje (Avsec, Kavčič in Petrič, 2017). V novejšem obdobju pa osebnost opredeljujemo kot celostni vzorec relativno trajnih značilnosti, po katerih se posamezniki razlikujejo med seboj oz. relativno trajno in edinstveno celoto duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti posameznika (Musek, 2010).

Do sedaj so raziskovalci opredelili veliko konceptov osebnosti, kar ustvarja številna možna izhodišča za oblikovanje teorij osebnosti. Različni avtorji so osebnost preučevali z vidika psihoanalize (npr. Freud), behaviorizma (npr. Thorndike, Watson, Skinner) in socialno kognitivnih teorij (npr. Hegel, Bandura; Görkan in Chamorro-Premuzic, 2012). Eden najpogostejše raziskovanih in uporabljenih ter eden glavnih teoretičnih pristopov je na dimenzije osredotočen pristop. Slednji predpostavlja, da lahko osebnost najbolje opišemo z osebnostnimi lastnostmi in da te predstavljajo tudi temeljno enoto preučevanja osebnosti (Avsec idr., 2017). Z njimi opisujemo značilnosti posameznikov, ki se v različnih situacijah in ob različnih časih kažejo razmeroma dosledno. Poleg konsistentnosti lastnosti je pomembna tudi distinktivnost, individualnost osebnosti lastnosti. Distinktivne so tiste lastnosti, ki vplivajo na to, da se različni posamezniki različno obnašajo v podobnih situacijah (Musek, 2010). Kot vidimo, je osebnost kompleksna množica različnih in specifičnih lastnosti, vendar lahko zanjo hkrati rečemo, da je organizirana, saj se lastnosti povezujejo v značilne vzorce, ki delujejo celovito (Musek, 2010). Kompleksne osebnostne lastnosti imenujemo tudi osebnostne poteze, najbolj kompleksne pa so temeljne dimenzije osebnosti (Musek, 2015).

Osebnostne lastnosti so medosebne razlike in posameznikov razmeroma trajni slog razmišljanja, čustvovanja in vedenja (McCrae in Costa, 1997). Osebnostne lastnosti se izražajo v različnih relevantnih situacijah in se kažejo skozi daljše časovno obdobje (Ashton, 2013). Ne

vključujejo pa trenutnih stanj (npr. čustva), stališč, sposobnosti (npr. inteligentnost) ali telesnih značilnosti (npr. velik). Osebnostne lastnosti lahko merimo kot kontinuum (od nizko do visoko izražene lastnosti), kar pomeni, da ima lahko vsak posameznik določeno lastnost izraženo kjer-koli na tem kontinuumu (Avsec idr., 2017).

Osebnostnih lastnosti ne moremo zaznavati in opazovati, kot lahko opišemo fizični izgled osebe (npr. dolžina prstov, barva las). S tem problemom so se psihologi ukvarjali že od vsega začetka raziskovanja osebnosti. Nekatere osebnostne lastnosti lahko zaznamo intuitivno, a to ni dovolj natančno in objektivno, zato so psihologi z leti razvili številne uspešne statistične metode, ki se uporabljajo za oblikovanje klasifikacije ali taksonomije osebnostnih lastnosti. Ena od analiz je tako imenovana **faktorska analiza**, ki je namenjena odkrivanju vzorcev spremenljivk, ki so med seboj povezane, korelirane ali se pojavljajo hkrati. Namen faktorske analize je najti neke generalne vzorce znotraj večje skupine spremenljivk (Görkan in Tomas Chamorro-Premuzic, 2012). Pomembno izhodišče je tudi **leksična hipoteza**, ki predvideva, da so vsi pomembni vidiki osebnosti vsebovani v jeziku kot posebni izrazi in da lahko s faktorsko analizo ocen jezikovnih izrazov prepoznamo temeljne dimenzije osebnosti (Avsec idr., 2017).

Prvi poskus ugotovitve temeljnih dimenzij osebnosti sta izvedla Allport in Odbert (1936), ki sta se naslonila na raziskavo leksike izrazov, ki se nanašajo na osebnost. Iz slovarja angleškega jezika sta razbrala besede, ki opisujejo različne aspekte, po katerih bi lahko med seboj primerjali različne osebe. Razbrala sta 17.954 besed, od katerih se jih je 4.500 navezovalo direktno na osebnostne lastnosti. Toda Allport se je pri tem ustavil, saj je na osebnost gledal idiografsko; menil je, da je vsak posameznik svoj individuum, ki ga ne moremo primerjati z drugimi (Avsec idr., 2017). Njegovo delo je nadaljeval Cattell (1943), ki je 4.500 izrazov združil v 171 skupin sinonimov. Na osnovi empirične raziskave je te skupine sinonimov povezal v 35 bipolarnih lastnosti, iz teh pa kasneje s pomočjo faktorske analize določil 16 potez (Cattell, 1965), ki jih imenujemo tudi latentne oziroma izvirne poteze osebnosti (Musek, 2010). Številni raziskovalci so poskušali število Cattellovih temeljnih dimenzij osebnosti zmanjšati (npr. McCrae in Costa, 1997; Norman, 1967). Na osnovi omenjenih raziskav so raziskovalci oblikovali najbolj pomemben sodobni model osebnosti: petfaktorski model ali model Velikih pet (V5). Iz slednjega izvira tudi model HEXACO. Njun razvoj in značilnosti so predstavljene v nadaljevanju.

Modeli osebnosti

Model Velikih pet

Cattellovo delo je nadaljeval Norman (1967), ki je izvirnemu seznamu besed dodal še 171 izrazov iz novejšega slovarja ter izključil dvoumne in neznane besede ter tiste, ki se niso nanašale na osebnost. Končen seznam besed je vključeval 2.797 izrazov, iz katerega je izločil pet velikih in med seboj neodvisnih dimenzij osebnosti. Petfaktorski model ali model Velikih pet (v nadaljevanju tudi V5) se je v zadnjih letih uveljavil kot osnova za raziskovanje osebnosti. Petfaktorsko strukturo osebnosti potrjujejo tudi številne druge raziskave in metaanalize (npr. Digman in Takemoto-Chock, 1981; Goldberg, 1990; Saucier in Goldberg, 1996), kar lahko številnim drugim področjem raziskovanja predstavlja zgled poenotenja in sistematiziranja področja osebnosti. Ta model naj bi zadovoljivo povzema splošno organizacijo osebnostnih potez pri odraslih v različnih državah in jezikovnih skupinah (McCrae in Costa, 1997). Poleg tega pet temeljnih dimenzij osebnosti kaže ustrezno veljavnost in zanesljivost v različnih

skupinah udeležencev, kar se kaže tudi v širokem bazenu vprašalnikov in lestvic, ki merijo pet temeljnih faktorjev osebnosti (Avsec idr., 2017).

Kljub strinjanju glede obstoja in pomembnosti petih temeljnih dimenzij osebnosti pa različni avtorji posamezne dimenzije imenujejo in opisujejo različno. Model V5, kot sta ga utemeljila McCrae in Costa (1997), sestavljajo ekstravertnost, sprejemljivost, vestnost, nevroticizem in odprtost. Lastnosti posameznih dimenzij so predstavljene v tabeli 1.

Kljub številnim prednostim je bil model V5 deležen tudi kritik. Očitajo mu preveliko empirično osnovanost in premalo teoretične razlage procesov v ozadju osebnostnih dimenzij. Prav tako ima model nejasne povezave z biološkimi indikatorji in premalo dokazov, da so osebnostne lastnosti vsaj zmerno dedljive. Težava je tudi v robnih pogojih faktorske analize, ki določajo njene izide. Kritiko modela V5 predstavlja tudi dejstvo, da se z dodajanjem faktorjev izboljša napovedna vrednost modela. Vseeno pa ima ne glede na kritike obsežno empirično podporo, saj številne študije od leta 1990 naprej kažejo, da je pet dimenzij najbolj ustreznih za opisovanje strukture osebnosti. Ustrezen je tudi za opisovanje osebnosti v različnih kulturah, narodih, pri obeh spolih in pri različno starih posameznikih (Avsec idr., 2017). Vključuje tudi skorajda vse vidike medosebnih razlik v osebnosti med posamezniki in tako predstavlja integrativni model, saj lahko z njim ustrezno povzamemo skupne točke različnih obstoječih sistemov osebnosti (Avsec idr., 2017; Musek, 2010). Model V5 ima tudi pomembno sočasno in vzdolžno napovedno vrednost, zato je uporaben za ocenjevanje osebnosti v različnih kontekstih (npr. zaposlovanje, partnerski odnosi, diagnostika kliničnih motenj itd.; Avsec idr., 2017).

Model HEXACO

V 90. letih se je raziskovanje iz Anglije preneslo tudi v druge države (npr. Nizozemska, Francija, Italija, Madžarska, Koreja, Turčija, Grčija, Češka itd.), kjer so ugotovili, da model V5 ni nujno najbolj optimalen v vseh kulturah (Ashton, Lee in Goldberg, 2004; Avsec, 2007, Ashton in Lee, 2007). Raziskave so v večji meri potrdile obstoj prvih štirih faktorjev (ekstravertnost, sprejemljivost, vestnost, nevroticizem), medtem ko dimenzije odprtosti niso vključili v končni seznam temeljnih dimenzij osebnosti. V nekaterih jezikih (npr. nizozemskem, francoskem, nemškem, madžarskem, italijanskem, korejskem in poljskem) pa lahko celo govorimo o šestih faktorjih (Ashton in Lee, 2001; Ashton idr., 2004; Avsec, 2007), pri čemer šesti faktor opisuje medosebne razlike v poštenosti in iskrenosti. Na osnovi teh raziskav sta Ashton in Lee (2007) oblikovala šestfaktorski model HEXACO.

Ime izvira iz grške predpone *hexa*, ki pomeni število šest in tudi iz imen posameznih faktorjev v angleškem jeziku: H za »*Honesty – humility*« (iskrenost – ponižnost), E za »*Emotionality*« (emocionalnost), X za »*eXtraversion*« (ekstravertnost), A za »*Agreeableness*« (sprejemljivost), C za »*Conscientiousness*« (vestnost) in O za »*Openness to experience*« (odprtost za izkušnje). Dva faktorja v modelu HEXACO sta bila zelo podobna ekstravertnosti in vestnosti v modelu V5, zato je Ashton s sodelavci (2004) predlagal, da se ohrani originalno ime. Prav tako so dobili tudi faktor, podoben dimenziji odprtosti pri V5, ki so ga poimenovali odprtost za izkušnje. V preostalih dveh dimenzijah se model HEXACO razlikuje. Prvi faktor je emocionalnost, ki se povezuje z nizko emocionalno stabilnostjo pri modelu V5, a izvzema agresivnost, jezo in vključuje sentimentalnost, katero model V5 vključuje k sprejemljivosti. Drugi faktor za razliko od sprejemljivosti v modelu V5 izključuje sentimentalnost in vključuje jezo. Ta faktor so avtorji poimenovali sprejemljivost, a se kljub enakemu imenu razlikuje od sprejemljivosti v modelu Velikih pet. Zadnji, šesti faktor so avtorji poimenovali iskrenost –

ponižnost, kjer iskrenost povzema lastnosti, kot so iskrenost in poštenost, ponižnost pa lastnosti, kot so skromnost in nizka pohlepnost. Dodatni faktor pojasnjuje večji del preostale variance. Natančen opis faktorjev in primerjavo s faktorji V5 navajam v tabeli 1.

Tudi model HEXACO ni popoln. Za razliko od modela V5 je medkulturno manj raziskan in tako ne preverja medkulturno stabilne osebnostne strukture. Poleg tega za ocenjevanje HEXACO modela ni razvitega toliko različnega inventarja kot za model V5. Modelu HEXACO očitajo tudi, da so vse dimenzije (tudi iskrenost – ponižnost) vsaj delno zajete znotraj modela V5. Vendar pa HEXACO model ne temelji na razširjeni definiciji osebnosti ali spremembi metode preučevanja osebnosti, saj v raziskavah izhaja iz enakih temeljev in uporablja enako teoretično izhodišče in postopke kot model V5. Avtorja Ashton in Lee (2007) sta na osnovi leksičnih raziskav in faktorjske analize oblikovala šestfaktorski model HEXACO, ki po mnenju različnih avtorjev v večji meri ustreza opisovanju osebnosti, saj hkrati pojasni tudi večji procent variance in je bolj praktično uporaben (Ashton in Lee, 2007; Lee in Ashton, 2008). Model Velikih pet je bil v večji meri preučevan na angleško govoreči populaciji, zato lahko HEXACO model predstavlja ustrezno alternativo pri različnih kulturah in različno govorečih populacijah, saj ima enaka izhodišča in hkrati ponuja več osebnostnih konstruktov kot petfaktorski model (Ashton in Lee, 2007).

Raziskovalca R. L. Shiner in DeYoung (2013) model HEXACO razumeta kot manjšo spremembo modela V5, ki zgolj razdeli faktor sprejemljivost na iskrenost – ponižnost in sprejemljivost. Vseeno pa je model HEXACO dovolj empirično podprt, da je uporaben za ugotavljanje strukture osebnosti. Hkrati nam ta model nudi bolj poglobljeno razumevanje faktorja sprejemljivosti, saj ga razdeli na dve dimenziji. Faktor iskrenost – ponižnost se tako nanaša na bolj introvertne vidike sprejemljivosti, ki jih lahko ločimo od navzven očitnejših vidikov (npr. altruizem, sodelovalnost). V modelu V5 pa dimenzija sprejemljivosti vključuje vse te vidike (Avsec idr., 2017).

Tabela 1.

Prikaz dimenzij HEXACO modela in pripadajočih dimenzij modela Velikih pet z opisi dimenzij (Ashton, 2013, Musek, 2015, Avsec idr., 2017)

HEXACO model - dimenzija	Opis dimenzije	Model V5 – pripadajoča dimenzija	Opis dimenzije
H – iskrenost – ponižnost	Iskrenost, poštenost, odkritost, zvestost, skromnost, pravičnost, izogibanje izkoriščanju drugih, nizka pohlepnost	/	
E - emocionalnost	Empatičnost, zaskrbljenost, čustvenost, anksioznost, tesnoba, ranljivost, občutljivost	Nevroticizem (čustvena labilnost)	Anksioznost, tesnoba, pomanjkanje energije, razdražljivost, napetost, samokritičnost, ranljivost, impulzivnost
X – ekstravertnost	Druženje, želja po vodenju, zabava, živahnost, aktivnost, veselje, socialna drznost, samozavest	Ekstravertnost	Toplina, druženje, samozavest, aktivnost, iskanje vznburjenja, pozitivne emocije, dominantnost, asertivnost
A – sprejemljivost	Strpnost, odpuščanje drugim, mirnost, nežnost, prijetnost, potrpežljivost, fleksibilnost	Sprejemljivost	Zaupanje, odkritost, blagost, altruizem, skromnost, dobrohotnost, prilagajanje, empatija, nudenje pomoči, kooperativnost, radodarnost
C – vestnost	Prizadevnost, delavnost, načrtovanje, organiziranost, discipliniranost, natančnost, skrbnost, temeljitost, preudarnost	Vestnost	Samodisciplina, natančnost, kompetentnost, red, čut dolžnosti, odločnost, organiziranost, zanesljivost, delavnost, storilnost
O – odprtost za izkušnje	Učenje, razmišljanje, intelektualnost, ustvarjalnost, nekonvencionalnost, radovednost	Odprtost	Domišljija, želja po informacijah in znanju, ideje, vrednote, radovednost, ustvarjalnost, estetski čut, globoko doživljanje

Zaradi natančne analize specifičnih faktorjev in razdeljenega faktorja sprejemljivosti je omenjeni model idealen za uporabo pri preučevanju organizacijskega zaupanja, saj se dimenzija iskrenost – ponižnost v večji meri povezuje z iskrenim pogajanjem, o katerem sem pisala pri definiranju zaupanja.

Vpliv osebnostnih dejavnikov na zaupanje

Raziskave s področja povezanosti zaupanja in osebnosti ugotavljajo pomembnost osebnostnih dejavnikov pri oblikovanju in ohranjanju zaupanja. Večina raziskav se je naslonila na vprašalnik V5 in ugotovila povezanost sprejemljivosti z zaupanjem in zaupljivim vedenjem (Becker, Deckers, Dohmen, Falk in Kosse, 2012; Ben-Ner in Halldorsson, 2010; Zhao in Smilie, 2015), saj sprejemljivost po definiciji vključuje nagnjenost k sodelovalnemu vedenju v

konfliktnih situacijah (Denisse in Penke, 2008). Hkrati pa skoraj enako število študij tega ne potrjuje (Evans in Revelle, 2008; Müller in Schwierer, 2012) ali pa ugotovi, da se sprejemljivost povezuje z zaupanjem zgolj ob nizko izraženem nevroticizmu (Lönqvist, Verkasalo, Wichardt in Walkowitz, 2012).

J. Cho, Cam in Oltamari (2016) so ugotovili, da imajo osebnostne lastnosti pomembno vlogo pri oblikovanju zaupanja in pripravljenosti tvegati. Rezultati empirične študije so pokazali, da sprejemljivost in nevroticizem pomembno vplivata na oblikovanje zaupanja, tveganje in sprejemanje odločitev, vendar zgolj v primeru, ko sta vestnost in odprtost nizko izraženi. Freitag in Bauer (2016) na švicarski populaciji ugotavljata, da imajo osebnostne lastnosti večji pomen pri oblikovanju zaupanja do tujcev kot do prijateljev. Na oblikovanje zaupanja do tujcev pomembno vpliva sprejemljivost, medtem ko imata vestnost in odprtost pomemben vpliv na oblikovanje zaupanja do tujcev in tudi znotraj prijateljskih odnosov (vestnost negativno, odprtost pozitivno). Avtorja menita, da bi vestnost lahko imela tudi pozitiven vpliv na oblikovanje zaupanja. Vestni posamezniki so nagnjeni k spoštovanju norm, pri tem pa lahko zaupanje razumejo kot normo, ki jo nato spoštujejo. Rezultati druge študije (Mattarozzi, Todorov, Marzocchi, Vicari, Russo, 2015) kažejo, da sta osebnost in spol pomembna pri presojanju zaupljivosti drugih. Z uporabo vprašalnika, ki ocenjuje V5, so avtorji ugotovili, da so posamezniki z nizko sprejemljivostjo in visokim rezultatom na dimenziji agresivnosti presojali neznane obraze kot manj zaupljive. Ugotovili so tudi pomen spola pri presojanju zaupljivosti, še posebej pri obrazih, ki delujejo zaupljivi. Avtorji ugotavljajo, da predvsem ženske presojajo obraze, ki izražajo zaupanje, kot bolj zaupljive in verodostojne. Pri presojanju nevtralnih in nezaupljivih izrazov ni prišlo do razlike med spoloma. Tudi Feingold (1994) na osnovi metaanalize ugotavlja, da so ženske bolj družabne in zaupljive. V okviru zaupanja med poslovnimi partnerji iz različnih držav (Slovenija, Hrvaška) se je v splošnem pokazalo, da je ženski del vzorca bolj zaupljiv v primerjavi z moškimi (Komes, 2017). S. C. Kaplan, C. A. Levinson, Rodebaugh, Menatti in Weeks (2015) pa so ugotovili pomembno povezavo med zaupanjem in odprtostjo, medtem ko je bila povezava med zaupanjem in sprejemljivostjo šibka. Šibka negativna povezanost se je pokazala tudi med zaupanjem in socialno aksioznostjo ter nevroticizmom.

V raziskavi A. Mislin, L. V. Williams in B. A. Shaughnessy (2015) ugotavljajo, da imajo pri oblikovanju zaupanja do nepoznane osebe pomembno vlogo zunanji faktorji. Zaupanje bo bolj trdno, če bo zaupajoči presodil, da lahko z odnosom pridobi nekaj koristi zase, zaupljiv odnos pa bosta posameznika vzpostavila hitreje, če bosta vesela in dobre volje. Razlike se pojavljajo tudi med državami, saj naj bi se slovenski poslovneži ocenjevali kot bolj iskrene in skromne v primerjavi s hrvaškimi poslovneži, slednji pa menijo, da so bolj sprejemljivi in strpni kot slovenski poslovneži (Komes, 2017).

Povzamemo lahko, da so rezultati nekonsistentni, prav tako obstajajo tudi številni drugi dejavniki, ki vplivajo na zaupanje. Razlog najverjetneje ni v konceptualizacijski omejitvi sprejemljivosti v okviru V5, ampak v njegovi širini, saj vključuje tako nepogojno dobroto kot tudi pozitivno/negativno recipročnost (Costa, McCrae in Dye, 1991), vendar lahko z zaupanjem povezujemo zgolj enega od teh dejavnikov, zato so rezultati nekonsistentni (Thielmann in Hilbig, 2015). Prav zaradi tega je HEXACO model bolj primeren, saj razlikuje med temi dejavniki ter jih zajame znotraj treh dimenzij: iskrenost – ponižnost, emocionalnost in sprejemljivost (Ashton, Lee in De Vries, 2014). Iskrenost – ponižnost vključuje brezpogojno dobroto in sodelovanje, medtem ko sprejemljivost vključuje recipročnost, kar so pokazale tudi številne raziskave (Hilbig, Zettler in Heydasch, 2012; Zettler, Hilbig in Heydasch, 2013 idr.). Tudi I. Thielmann in Hilbig (2015) sta v svojih študijah uporabila vprašalnik, ki temelji na HEXACO

modelu, in ugotovila konsistentno povezanost med HEXACO dimenzijo iskrenost – ponižnost in zaupljivostjo, po drugi strani pa se sprejemljivost ni pomembno povezovala z zaupanjem. Tudi Komes (2017) v svoji magistrski nalogi uporablja vprašalnik temelječ na HEXACO modelu in na vzorcu slovenskih in hrvaških poslovnih partnerjev ugotavlja pomembno vlogo sprejemljivosti pri oblikovanju zaupanja. Na osnovi korelacij med zaupanjem in osebnostnimi dimenzijami je možno razbrati tudi povezavo med zaupanjem in ekstravertnostjo ter vestnostjo. Tako lahko vidimo, da tudi pri HEXACO modelu prihaja do nekonsistentnosti v dobljenih rezultatih.

Raziskovalni problem in hipoteze

Sodelovanje med Slovenijo in Rusijo je pomembno zaradi več različnih vidikov (gospodarsko, kulturno, geopolitično itd.) Omenjeni državi sta že več let pomembni partnerici, na kar kaže tudi podatek o njuni blagovni menjavi in številnih sklenjenih sporazumih (Cerkovnih, 2017; IUS-INFO Register predpisov, 2017). V Rusiji uspešno deluje že več slovenskih podjetij, Slovenija pa je priljubljena destinacija tudi za ruske turiste (Cerkovnik, 2017). Zato je koncept zaupanja v poslovnih odnosih pomemben, saj samo zaupanje vpliva na boljše gospodarsko sodelovanje in blagovno menjavo ter konkurenčno prednost podjetja.

Zaupanje je široko raziskovan pojem, vendar ga številni raziskovalci razumejo in definirajo različno (npr. Deqiang in Yanzhong, 2016; Dobing, 1993; Mayer idr., 1995 idr.), kar nam ne omogoča oblikovanja smiselne konsenza. Zaradi številnih (tudi nepovezanih) raziskav lahko zasledimo morebitne vrzeli, zaradi katerih zaupanja ne moremo natančno definirati. Hkrati pa nam to ponuja široke možnosti za raziskovanje. Zato se v magistrskem delu osredotočam na preučevanje organizacijskega zaupanja. Cilj mojega dela je preučiti raven zaupanja med slovenskimi in ruskimi poslovnimi partnerji in ugotoviti, kako se ta razlikuje med državama. Pri tem me zanima tudi vloga osebnostnih značilnosti, saj so številni avtorji (npr. Cho idr., 2016; Freitag in Bauer, 2016 idr.) odkrili pomembne povezave med obema konceptoma. S tem namenom sem oblikovala štiri hipoteze in eno raziskovalno vprašanje.

H1: *Ruski poslovni partnerji svojim slovenskim poslovnim partnerjem zaupajo v večji meri kot slovenski poslovni partnerji ruskim.*

Pri prvi hipotezi se osredotočam na preučevanje ravni zaupanja med slovenskimi in ruskimi managerji. Čeprav sta Slovenija in Rusija že dolga leta pomembni gospodarski partnerici s skupno zgodovino, se med seboj močno razlikujeta, saj v Rusiji npr. beležijo nižji BDP na prebivalca kot v Sloveniji (Izvozno okno, 2017; Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2017; Statistični urad RS, 2017). Prav tako tudi Komes (2017) v svojem delu ugotavlja, da hrvaški poslovni partnerji v manjši meri zaupajo slovenskim poslovnim partnerjem, kar obrazloži s slabšim gospodarskim položajem Hrvaške. Glede na te podatke pričakujem, da bo zaupanje ruskih poslovnežev do poslovanja s slovenskimi partnerji višje.

H2: *Slovenski poslovni partnerji višje ocenjujejo verjetnost, da njihovi ruski poslovni partnerji ne bodo izpolnili dogovorjenih poslovnih obveznosti.*

Zanima me tudi, ali bo med državama prihajalo do razlik pri ocenjevanju verjetnosti, da bo poslovni partner iz druge države izpolnil dogovorjene obveznosti. Omenjena kategorija

predstavlja dodatno postavko znotraj zaupanja, zato se tudi pri tej hipotezi sklicujem na ugotovitve Komesa (2017), ki je ugotovil, da slovenski poslovneži menijo, da bodo poslovni partnerji iz Hrvaške v manjši meri izpolnili dane dogovore. Na osnovi tega pričakujem, da bodo slovenski poslovni partnerji v manjši meri verjeli, da bodo partnerji iz Rusije izpolnili dane obveznosti.

H3: *Višja raven zaupanja tako pri slovenskih kot pri ruskih poslovnih partnerjih je višja med ženskami v primerjavi z moškimi.*

Vprašalniki osebnosti so bili sprva uporabljeni za raziskovanje razlik med spoloma. Feingold (1994) je na osnovi večjega števila študij ugotovil, da so ženske na splošno bolj zaupljive v primerjavi z moškimi. Tudi raziskava sodobnejših avtorjev (Mattarozzi idr., 2015) je pokazala, da so ženske boljše pri presojanju zaupljivosti na osnovi obraza. Na osnovi teh ugotovitev postavljam tretjo hipotezo, v kateri predvidevam, da bo raven zaupanja višja med ženskami.

H4: *Na višjo raven zaupanja med slovenskimi in ruskimi poslovnimi partnerji vplivata sprejemljivost in iskrenost – ponižnost.*

Četrta hipoteza se nanaša na vpliv osebnostnih dejavnikov na raven zaupanja. Na osnovi pregledane literature (npr. Cho idr., 2016; Mattarozzi idr., 2015 idr.) pričakujem, da bosta pomembno izstopali predvsem sprejemljivost in iskrenost – ponižnost, saj so številne raziskave ugotovile, da visoka sprejemljivost vpliva na oblikovanje zaupanja, iskrenost – ponižnost pa izhaja iz dimenzije sprejemljivosti.

R1: *Ali med slovenskimi in ruskimi poslovnimi partnerji prihaja do pomembnih razlik v dimenzijah osebnosti?*

Zastavila sem si tudi eno raziskovalno vprašanje, saj na to temo nisem našla dovolj obstoječe literature, da bi na osnovi tega lahko sklepala o rezultatih. Zanimalo me je, ali so osebnostne dimenzije med državami podobne in, če ne, v čem se razlikujejo. Z modelom Velikih pet so raziskovalci ugotovili, da je osebnostna struktura medkulturno stabilna, česar pa niso preverili pri HEXACO modelu.

Omenjeno področje je še dokaj neraziskano, zato moje magistrsko delo predstavlja eno prvih raziskav na omenjenem področju in pomemben prispevek k boljšemu razumevanju odnosov med poslovnimi partnerji iz Slovenije in Rusije, razumevanju morebitnih razlik v ravni zaupanja, pomena sodelovanja in oblikovanju številnih ukrepov, s katerimi bi sodelovanje med državama lahko še izboljšali.

Metoda

Udeleženci

V raziskavo je bilo vključenih 217 udeležencev, od tega 103 slovenski poslovneži, ki sodelujejo z Rusijo in 114 ruskih poslovnežev, ki sodelujejo s Slovenijo. Pogoji za sodelovanje v raziskavi je bilo sodelovanje s slovenskim oz. z ruskim poslovnim partnerjem. Med udeleženci

je bilo 107 moških (49,3 %) in 110 žensk (50,7 %). Kljub končni enakomerni razporejenosti po spolu, so znotraj posameznih vzorcev večje razlike, saj je v slovenskem vzorcu sodelovalo 61,2 % moških, medtem ko je v ruskem vzorcu moških zgolj 38,6 %. Starostni razpon celotnega vzorca je bil med 21 in 66 leti s povprečno starostjo 40,9 let ($SD = 10,3$). Osnovnošolsko, srednješolsko ali gimnazijsko izobrazbo ima zaključenih 5,5 % udeležencev, 39,2 % ima višješolsko, univerzitetno izobrazbo ali magisterij po bolonjskem sistemu, največ udeležencev (55,3 %) pa ima opravljen magisterij stroke ali doktorat. Tudi tukaj se pojavljajo razlike znotraj obeh vzorcev, saj ima večji del udeležencev slovenskega vzorca (70,9 %) zaključeno višješolsko ali univerzitetno izobrazbo, znotraj ruskega vzorca pa ima 87,7 % udeležencev opravljen magisterij znanosti ali doktorat. Nekoliko manj kot 40 % udeležencev je zaposlenih v podjetju kjer delajo, 40,6 % zaseda vodstveni položaj, 37,8 % udeležencev pa je lastnikov podjetja, v katerem delujejo. Odstotni seštevki položaja udeležencev presega 100 %, saj so udeleženci lahko izbrali več kot eno kategorijo (npr. nekdo, ki je vodja podjetja, je lahko hkrati tudi njegov lastnik). Tudi tukaj opazimo razhajanja znotraj posameznih vzorcev. Znotraj slovenskega vzorca imamo 54,4 % udeležencev na vodilnih mestih, 49,4 % zaposlenih in 25,8 % lastnikov. Znotraj ruskega vzorca pa 28,1 % udeležencev zaseda vodilno mesto, 43,3 % jih je zgolj zaposlenih, medtem ko jih je 65,0 % lastnikov podjetij.

Pripomočki

V raziskavi sem uporabila dva vprašalnika. Da bi ocenila raven zaupanja med poslovnimi partnerji, sem uporabila Vprašalnik organizacijskega zaupanja – kratko različico in pa HEXACO kratki osebnostni inventar za oceno osebnostnih značilnosti udeležencev.

Vprašalnik organizacijskega zaupanja – kratka različica

Vprašalnik organizacijskega zaupanja – OTI je bil razvit na osnovi multidimenzionalne teorije organizacijskega zaupanja, ki je predstavljena v uvodu. Cummings in Bromiley (1996) sta prva razvila daljšo obliko vprašalnika, ki vključuje 62 postavk in meri tri dimenzije organizacijskega zaupanja: držanje obljub, iskreno pogajanje in izogibanje prekomernemu izkoriščanju. Vse tri dimenzije preučujeta v luči treh komponent: zaupanje kot afektivno stanje, kot kognicija in kot vedenje. Tri dimenzije se ustrezno prilagajajo multidimenzionalnemu modelu organizacijskega zaupanja, hkrati pa ima tudi vprašalnik ustrezne psihometrične značilnosti. Visoka je tudi kompozitna veljavnost treh dimenzij – med 0,59 in 0,96. Da bi bil vprašalnik bolj uporaben, so oblikovali tudi krajšo različico (*The organizational trust inventory – short form, OTI – SF*). Krajša različica vključuje 12 postavk, 4 na vsako dimenzijo. Udeleženci svoje ocene podajo na sedemstopenjski Likertovi lestvici (1 – nikakor se ne strinjam, 7 – popolnoma se strinjam). Tudi krajša različica vprašalnika je ustrezno notranje zanesljiva. Najvišjo zanesljivost dosega dimenziji iskrenega pogajanja in držanja obljub ($\alpha = ,936$), sledi jima izogibanje prekomernemu izkoriščanju ($\alpha = ,901$). Za raziskavo v okviru magistrskega dela je bil vprašalnik preveden v slovenščino. Originalni vprašalnik je oblikovan tako, da ima vsaka postavka prostor, kamor se vpiše ime oddelka, skupine ali osebe, za katerega ali katero posameznik ocenjuje stopnjo zaupanja. Z namenom ocenjevanja ravni zaupanja med poslovnimi partnerji sem namesto praznega prostora pri vseh postavkah vključila izraz »moj poslovni partner«. V moji raziskavi so slovenski poslovneži ocenjevali partnerje iz Rusije, ruski poslovneži pa partnerje iz Slovenije.

Primeri vprašanj vprašalnika organizacijskega zaupanja:

- držanje obljub: »Menim, da bo moj poslovni partner izpolnil izpogajane obveznosti do mene oz. moje organizacije.«
- iskreno pogajanje: »Menim, da moj poslovni partner v pogajanjih govori resnico.«
- izogibanje prekomernemu izkoriščanju: »Občutek imam, da želi moj poslovni partner prevladati.«

Da bi bolj obsežno preverila zaupanje, sem udeležencem zastavila dodatno vprašanje, in sicer: »Prosimo, označite verjetnost v % (kot točko na premici), da vaš poslovni partner iz Slovenije/Rusije ne bo izpolnil dogovorjenih poslovnih obveznosti.«

HEXACO kratki osebni inventar

HEXACO kratki osebni inventar (BHI) je bil razvit na osnovi daljšega vprašalnika HEXACO-PI-R, ki sta ga Lee in Ashton (2004) razvila na osnovi HEXACO osebnostnega modela. Daljša različica vprašalnika vključuje 200 postavk, ki merijo šest temeljnih dimenzij osebnosti s po štirimi poddimenzijami. Daljša različica vprašalnika ima ustrezne psihometrične značilnosti ($\alpha = > ,800$) in ustrezno zanesljivost lestvic. Najvišjo zanesljivost ima lestvica iskrenost – ponižnost ($\alpha = ,920$), sledijo emocionalnost ($\alpha = ,900$) in ekstravertnost ter sprejemljivost ($\alpha = ,890$). Odprtost za izkušnje ($\alpha = ,870$) in vestnost ($\alpha = ,840$) imata najnižjo, a ustrezno visoko zanesljivost (De Vries, De Vries, Hoogh in Feij, 2009). Zaradi časovne neekonomičnosti so avtorji število postavk poskušali zmanjšati in tako oblikovali HEXACO-SPI (poenostavljeno različico), ki je bil namenjen predvsem otrokom in posameznikom s slabšim jezikovnim znanjem. Na podlagi slednjega je De Vries (2013) oblikoval HEXACO kratki osebni inventar (*Brief HEXACO Inventory – BHI*). Vprašalnik sestavlja 24 postavk, ki vključuje 4 postavke na vsako izmed šestih dimenzij modela HEXACO. Udeleženci svojo oceno podajo na petstopenjski lestvici Likertovega tipa, kjer ocene segajo od 1 – močno se ne strinjam do 5 – močno se strinjam. De Vries (2013) poroča, da ima vprašalnik ustrezne psihometrične značilnosti, saj ustrezno korelira z HEXACO-PI-R in tako podpira faktorsko strukturo. Čeprav je zanesljivost vprašalnika zadovoljiva, so koeficienti notranje konsistentnosti nekoliko nižji kot pri daljši različici. Najvišje konsistentna je lestvica ekstravertnosti ($\alpha = ,720$), sledita ji lestvici iskrenost – ponižnost in odprtost za izkušnje ($\alpha = ,570$), vestnost ($\alpha = ,530$), zadnji sta emocionalnost ($\alpha = ,460$) in sprejemljivost ($\alpha = ,440$).

Primeri vprašanj HEXACO kratkega osebnostnega inventarja:

- iskrenost – ponižnost: »Težko se zlažem.«
- emocionalnost: »Bojim se občutiti bolečino.«
- ekstravertnost: »Zlahka se približam nepoznanim ljudem.«
- sprejemljivost: »Nagnjen sem k hitremu strinjanju z drugimi.«
- vestnost: »Pri delu sem zelo natančen.«
- odprtost za izkušnje: »Imam bogato domišljijo.«

Vprašalnik organizacijskega zaupanja je bil za potrebe magistrskega dela preveden v slovenski in ruski jezik, HEXACO kratki osebni inventar pa zgolj v slovenski jezik, saj imajo v ruskem jeziku že validirano različico. Pri prevajanju sta bila sprva narejena dva neodvisna prevoda v vsak jezik, ki sta se nato ustrezno uskladila. V nadaljevanju je druga oseba z ustreznim znanjem angleškega jezika prevedla različico nazaj v angleški jezik. Slednjo različico smo primerjali z izvirno, iskali morebitna razhajanja in popravili prevod. Prevedena vprašalnika sem uporabila v kratki pilotni študiji ter preverila njuno razumljivost in ustreznost postavk.

Poleg omenjenih vprašalnikov sem v anketo vključila tudi nekaj vprašanj o demografskih podatkih: spol, starost, stopnjo izobrazbe (1. osnovnošolska, srednješolska ali gimnazija, 2. višješolska, univerzitetna ali magisterij po bolonjskem sistemu, 3. magisterij znanosti, doktorat) in trenutno delovno mesto (zaposleni, vodja, lastnik – možnih več odgovorov).

Postopek

Raziskava je bila izvedena v okviru mednarodne znanstvene raziskave v sodelovanju s Katedro za psihologijo dela in organizacije Univerze v Ljubljani in ruskim Ural Federal University. Po prevodu izbranih vprašalnikov in pilotni študiji so bili vprašalniki vneseni na spletno platformo, ločeno v slovenskem in ruskem jeziku. Da bi pridobila udeležence, sem se povezala s profesorji in študenti ruske Ural Federal University, ki so mi pomagali zbrati ruski del vzorca. Slovenski del vzorca sem zbrala s pomočjo na spletu dostopnega seznama slovenskih podjetij, ki sodelujejo z Rusijo, različnih socialnih omrežij, forumov in preko osebnih poznanstev. Nekaj kontaktov sem dobila tudi od udeležencev. Udeležencem sem poslala vabilo preko elektronske pošte ali družabnih omrežij, v katerem je bil pojasnjen namen raziskave, izvajalci, čas trajanja izpolnjevanja in informacije glede nadaljnje uporabe podatkov.

Izpolnjevanje je potekalo preko spleta, časovno okvirno med 15 in 20 minutami, hkrati pa je udeležencem ponujalo popolno anonimnost. Ob začetku izpolnjevanja so bili navedeni podobni podatki kot v poslanem e-sporočilu, le da so bile informacije pred vprašalnikom nekoliko bolj podrobne. Udeleženci so sprva navedli demografske podatke (spol, starost, stopnjo izobrazbe in delovno mesto), sledila so vprašanja HEXACO kratkega osebnostnega inventarja nato pa še vprašanja o stopnji zaupanja. Ob koncu je bila podana še zahvala za sodelovanje.

Prošnja za izpolnjevanje vprašalnika je bila poslana 509 slovenskim podjetjem, od katerih je bilo 20 e-naslovov napačnih, okoli 10 posameznikov pa je sporočilo, da njihovo podjetje ne sodeluje z Rusijo. Prošnja za sodelovanje in posredovanje vprašalnika je bila posredovana tudi različnim kadrovskim agencijam ter objavljena na različnih družabnih in informativnih straneh. Na slovensko anketo so vsega skupaj kliknili 404 posamezniki; delno ali neustrezno je bilo izpolnjena 301 anketa. Na povezavo za izpolnjevanje ruske ankete so kliknili 884 posamezniki; neustrezno izpolnjenih je bilo 770 anket. V nadaljevanju sem vse zbrane rezultate ustrezno uredila, izločila vse delno ali neustrezno izpolnjene ankete ter izračunala vrednosti postavk, ki se vrednotijo obrnjeno. Podatke sem nato obdelala s pomočjo računalniških programov Excel in SPSS.

Rezultati

Rezultati so razdeljeni v tri sklope, ki se smiselno povezujejo z oblikovanimi hipotezami in raziskovalnimi vprašanji: zaupanje, osebnost in povezanost zaupanja ter osebnosti. Pred poglavji so navedene tudi mere notranje zanesljivosti. Znotraj vsakega poglavja so predstavljene osnovne statistike posameznega koncepta in testi normalnosti, na osnovi katerih sem lahko opravila ustrezne analize. Sledijo rezultati analiz po posameznih hipotezah in sklep o veljavnosti hipotez.

V nadaljevanju navajam zanesljivosti uporabljenih merskih pripomočkov (tabela 2). Opazimo, da ima vprašalnik organizacijskega zaupanja koeficient zanesljivosti 0,902, kar predstavlja najvišjo vrednost. Tudi znotraj dimenzij omenjenega vprašalnika so koeficienti notranje konsistentnosti visoki. HEXACO kratki osebnostni inventar pa ima nizke koeficiente

zanesljivosti, pri čemer izstopata sprejemljivost ($\alpha = ,235$) in emocionalnost ($\alpha = ,355$). Najvišje vrednosti dosejata ekstravertnost ($\alpha = ,548$) in vestnost ($\alpha = ,575$).

Tabela 2.

Zanesljivosti uporabljenih merskih pripomočkov in njihovih dimenzij

Vprašalnik	Dimenzija	α
OTI	Skupaj	,902
	Držanje obljub	,835
	Iskreno pogajanje	,874
	Izogibanje izkoriščanju	,813
BHI	Skupaj	,476
	Iskrenost – ponižnost	,488
	Emocionalnost	,355
	Ekstravertnost	,548
	Sprejemljivost	,235
	Vestnost	,575
	Odprtost za izkušnje	,500

Opombe: OTI – Vprašalnik organizacijskega zaupanja, BHI – HEXACO kratki osebni inventar

Zaupanje

Za preverjanje normalnosti porazdelitve sem uporabila Kolmogorov-Smirnov Z test. Rezultati normalnosti vprašalnika organizacijskega zaupanja in dodatne postavke o verjetnosti upoštevanja dogovora so predstavljeni v tabeli 3. Razvidno je, da se splošni faktor zaupanja porazdeljuje normalno, vse ostale dimenzije pa odstopajo od normalne porazdelitve, vključujoč dodatno postavko verjetnost – obveznosti, saj so rezultati Kolmogorov-Smirnovskega Z testa statistično pomembni.

Tabela 3.

Prikaz opisnih statistik in testov normalnosti porazdelitve pri zaupanju

	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Kolmogorov-Smirnov Z	<i>p</i>
Splošno	30	84	59,18	11,23	,055	,200
Držanje obljub	7	28	20,56	4,20	,120	,000*
Iskreno pogajanje	4	28	20,26	4,28	,112	,000*
Izogibanje prekomernemu izkoriščanju	6	28	18,36	4,78	,063	,037*
Verjetnost – obveznosti ^a	0	100	33,72	1,81	,136	,000*

Opombe: Verjetnost – obveznosti^a: »Prosimo, označite verjetnost v % (kot točko na premici), da vaš poslovni partner iz Slovenije/Rusije ne bo izpolnil dogovorjenih poslovnih obveznosti«

* $p < ,05$

Na osnovi osnovnih statistik in normalnosti porazdelitve sem lahko opravila ustrezne analize, s katerimi odgovorim na prvi dve zastavljeni hipotezi. S prvo hipotezo sem predvidevala, da ruski managerji svojim poslovnim partnerjem iz Slovenije zaupajo v večji meri kot slovenski partnerji ruskim. Pri drugi hipotezi pa sem predvidevala, da bodo slovenski managerji višje ocenjevali verjetnost, da njihov partner iz Rusije ne bo izpolnil dogovorjenih obveznosti.

Za preverjanje razlik v zaupanju med obema vključenima populacijama sem uporabila t-test pri splošni dimenziji zaupanja (tabela 4), saj se ta porazdeljuje normalno, ter Mann-Whitneyev U test pri ostalih dimenzijah (tabela 5), saj so rezultati pokazali, da odstopajo od normalne porazdelitve.

Tabela 4.

Primerjava splošne mere zaupanja med državama

		<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
OTI – Splošno	SLO	30	83	60,26	10,51	1,346	0,180
	RUS	31	84	58,21	11,81		

Opombe: SLO – slovenski udeleženci, ki sodelujejo z ruskimi poslovnimi partnerji, RUS – ruski udeleženci, ki sodelujejo s slovenskimi poslovnimi partnerji.

* $p < ,05$

Opazimo, da med državama ne prihaja do pomembnih razlik v zaupanju na splošno, čeprav lahko glede na povprečno vrednost vidimo, da slovenski udeleženci poročajo o nekoliko višjem zaupanju do ruskih poslovnih partnerjev kot obratno.

Tabela 5.

Primerjava dimenzij zaupanja med državama

		<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SE</i>	Mann-Whitney U	<i>p</i>
Držanje obljub	SLO	10	28	21,20	3,83	4.887,5	,033*
	RUS	7	28	19,98	4,45		
Iskreno pogajanje	SLO	4	28	20,34	4,15	5.632,5	,604
	RUS	8	28	20,18	4,41		
Izogibanje prekomernemu izkoriščanju	SLO	6	28	18,72	4,95	5.417,5	,325
	RUS	6	28	18,04	4,62		
Verjetnost – obveznosti	SLO	0	90	28,08	23,77	6.084,0	,580
	RUS	0	100	38,77	28,14		

Opombe: * $p < ,05$

Statistično pomembne razlike se pojavljajo pri eni od dimenzij zaupanja: držanje obljub. Glede na povprečje lahko vidimo, da slovenski poslovni partnerji ruskim poslovnim partnerjem bolj zaupajo, da se bodo slednji držali danih obljub. Statistično nepomembne razlike med državama se kažejo tudi pri dodatni postavki verjetnost – obveznosti. Slovenski udeleženci v povprečju menijo, da je verjetnost, da se njihov ruski poslovni partner ne bo držal dogovorov, 28 %, medtem ko ruski udeleženci menijo, da je verjetnost, da se slovenski poslovni partnerji ne bodo držali obljub, 39 %.

Na podlagi dobljenih podatkov lahko zavrnem prvo hipotezo, saj se v splošnem niso pokazale pomembne razlike med slovenskimi in ruskimi poslovnimi partnerji. Vseeno pa se

kaže tendenca v tem, da ruski poslovni partnerji v manjši meri zaupajo slovenskim poslovnim partnerjem. Zavrni moram tudi drugo hipotezo, saj v stopnji verjetnosti izpolnjevanja dogovorov ni bilo statistično pomembnih razlik med državama. Kaže se nasprotna težnja, da slovenski poslovni partnerji v večji meri verjamejo, da bodo njihovi ruski partnerji izpolnili obveznosti.

V nadaljevanju so prikazane še osnovne statistike in rezultati analiz, ki prikazujejo razlike med spoloma, s čimer preverjam tretjo postavljeno hipotezo, ki pravi, da bo raven zaupanja višja pri ženskah v primerjavi z moškimi.

Tabela 6.

Primerjava splošne mere zaupanja med spoloma

		<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
OTI – Splošno	Ž	31	80	60,26	10,90	-1,439	0,152
	M	30	84	58,07	11,50		

Opombe: Ž – ženske, M – moški

* $p < ,05$

Iz tabele 6 lahko razberemo, da med spoloma ne prihaja do pomembnih razlik v splošni stopnji zaupanja, čeprav ženske na splošno poročajo o nekoliko višji ravni zaupanja kot moški.

Tabela 7.

Primerjava dimenzij zaupanja med spoloma

		<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SE</i>	Mann-Whitney U	<i>p</i>
Držanje obljub	Ž	8	28	20,99	4,08	6.655,5	,094
	M	7	28	20,12	4,3		
Iskreno pogajanje	Ž	9	28	20,67	4,06	6.653,5	,950
	M	4	28	19,83	4,48		
Izogibanje prekomernemu izkoriščanju	Ž	8	28	18,6	4,45	6.248,5	,431
	M	6	28	18,12	5,1		
Verjetnost – obveznosti	Ž	0	100	35,15	27,78	6.084,0	,580
	M	0	97	32,24	25,47		

Opombe: * $p < ,05$

V posameznih podkategorijah zaupanja ne prihaja do pomembnih razlik med spoloma. Ženske pri vseh kategorijah zaupanja višje ocenjujejo, da so njihovi poslovni partnerji iskreni v pogajanju, da se bodo držali obljub in se izogibali prekomernemu izkoriščanju v primerjavi z moškim delom vzorca. Vseeno pa menijo, da je verjetnost, da njihov poslovni partner ne bo izpolnil obveznosti 35 %, moški pa ocenjujejo, da je verjetnost 32 %.

Na osnovi rezultatov lahko zavrnem tretjo hipotezo, ki je predpostavljala, da bo zaupanje višje pri ženskah. Kljub statistično nepomembnim razlikam se kažejo razlike v zaupanju med moškimi in ženskami. Tako v splošnem kot pri posameznih poddimenzijah ženske poročajo o višji stopnji zaupanja v primerjavi z moškimi.

Osebnost

Podobno kot pri konceptu zaupanja sem tudi pri preverjanju normalnosti porazdelitve osebnostnih lastnosti uporabila Kolmogorov-Smirnov Z test. Nobena od dimenzij osebnosti modela HEXACO se ne porazdeljuje normalno, zato v nadaljevanju za analize uporabljam neparametrične teste.

Tabela 8.

Prikaz opisnih statistik in testov normalnosti dimenzij osebnostnega modela HEXACO

	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Kolmogorov-Smirnov Z	<i>p</i>
Iskrenost – ponižnost	1	5	3,61	0,71	,124	,000*
Emocionalnost	1	5	2,89	0,67	,111	,000*
Ekstravertnost	2	5	4,00	0,64	,123	,000*
Sprejemljivost	1	5	2,84	0,58	,101	,000*
Vestnost	2	5	3,89	0,63	,135	,000*
Odprtost za izkušnje	2	5	3,87	0,64	,129	,000*

*Opombe: *p < ,05*

Na področju osebnosti me je zanimalo, ali med slovenskimi in ruskimi poslovnimi partnerji prihaja do pomembnih razlik v dimenzijah osebnosti.

V spodnji tabeli so prikazane opisne statistike v osebnostnih lastnostih med državama in statistična pomembnost razlike. Med državama prihaja do pomembnih razlik v dimenzijah osebnosti. Statistično pomembne razlike se pojavljajo pri dimenzijah iskrenost – ponižnost, emocionalnost in odprtost za izkušnje. Na podlagi rezultatov lahko razberemo, da se slovenski poslovneži ocenjujejo kot bolj iskreni in ponižni, ruski poslovneži pa zase menijo, da so bolj emocionalni in odprti za izkušnje. Pri ostalih dimenzijah ni prišlo do pomembnih razlik.

Tabela 9.

Primerjava mer osebnosti med državama

		<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SE</i>	Mann-Whitney U	<i>p</i>
Iskrenost – ponižnost	SLO	2,25	5,00	3,90	,59	3.176,00	,000*
	RUS	1,25	5,00	3,35	,71		
Emocionalnost	SLO	1,00	4,00	2,64	,55	8.307,50	,000*
	RUS	1,50	4,75	3,12	,68		
Ekstravertnost	SLO	2,75	5,00	4,03	,54	5.673,50	,667
	RUS	2,25	5,00	3,97	,72		
Sprejemljivost	SLO	1,25	4,00	2,78	,50	6.372,50	,273
	RUS	1,75	4,75	2,90	,63		
Vestnost	SLO	2,00	5,00	3,95	,57	5.276,00	,195
	RUS	2,33	5,00	3,84	,67		
Odprtost za izkušnje	SLO	2,00	5,00	3,68	,61	8.012,50	,000*
	RUS	1,50	5,00	4,05	,61		

*Opombe: *p < ,05*

Pri spolu se pomembne razlike pokažejo pri eni dimenziji: emocionalnost (tabela 10). Rezultati Mann-Whitneyevega U testa kažejo, da se ženske ocenjujejo kot bolj emocionalne v primerjavi z moškimi. Pri ostalih dimenzijah osebnosti razlike niso bile statistično pomembne.

Tabela 10.

Primerjava mer osebnosti med spoloma

		Min	Max	M	SE	Mann-Whitney U	p
Iskrenost – ponižnost	Ž	1,25	5,00	3,60	,78	5.943,00	0,126
	M	1,75	5,00	3,61	,62		
Emocionalnost	Ž	1,00	4,75	3,08	,66	7.860,50	0,000*
	M	1,50	4,25	2,70	,62		
Ekstravertnost	Ž	2,25	5,00	3,97	,65	11.664,00	0,478
	M	2,75	5,00	4,03	,63		
Sprejemljivost	Ž	1,25	4,75	2,85	,66	5.953,00	0,882
	M	1,75	4,00	2,83	,49		
Vestnost	Ž	2,50	5,00	3,93	,65	6.345,50	0,316
	M	2,00	5,00	3,85	,60		
Odprtost za izkušnje	Ž	1,50	5,00	3,93	,60	6.414,50	0,248
	M	2,00	5,00	3,81	,66		

*Opombe: *p < ,05*

Tako dobimo odgovor na raziskovalno vprašanje – med slovenskimi in ruskimi poslovnimi partnerji prihaja do pomembnih razlik znotraj dimenzij iskrenost – ponižnost, emocionalnost in odprtost za izkušnje. Opazimo tudi pomembne razlike med spoloma v dimenziji emocionalnost. Torej obstajajo pomembne razlike v osebnosti med državama in spoloma.

Povezanost zaupanja in osebnosti

V nadaljevanju predstavljam povezanost obeh konstruktov – zaupanja in osebnosti. Dobljeni rezultati mi bodo omogočili, da odgovorim na zadnjo hipotezo, s katero sem predpostavljala, da bosta na višjo raven zaupanja med partnerji iz obeh držav vplivali dimenziji sprejemljivost in iskrenost – ponižnost.

Za ugotavljanje povezanosti med konstruktom zaupanja in dimenzijami osebnosti sem uporabila Pearsonov koeficient korelacije in multiplo regresijsko analizo.

Tabela 11.

Korelacije med dimenzijami zaupanja in osebnosti

OTI	BHI					
	H	E	X	A	C	O
Splošno	,228**	-,058	,272**	,037	,252**	,115
Držanje obljub	,233**	-,106	,276**	,018	,258**	,103
Iskreno pogajanje	,171*	-,056	,274**	,014	,212**	,152*
Izogibanje izkoriščanju	,177**	,007	,151*	,060	,174	,043

Opombe: H – iskrenost – ponižnost, E – emocionalnost, X – ekstravertnost, A – sprejemljivost, C – vestnost, O – odprtost za izkušnje

*p < ,05, **p < ,01

Iz tabele 11 je razvidno, da med obema konstruktoma prihaja do statistično pomembnih povezav. Z zaupanjem pozitivno korelirajo dimenzije iskrenost – ponižnost, ekstravertnost in vestnost, od katerih najvišje z zaupanjem v splošnem korelira ekstravertnost. Znotraj posameznih mer zaupanja prav tako opazimo statistično pomembne povezave pri vseh treh dimenzijah zaupanja z istimi faktorji osebnosti. Kljub statistično pomembnim korelacijam opazimo, da so slednje razmeroma šibke, najvišje korelacije zasledimo znotraj dimenzije držanja obljub.

Za napovedovanje zaupanja na podlagi osebnostnih dimenzij sem oblikovala tudi regresijski model. V tabeli 12 lahko vidimo, da je regresijski model statistično pomemben, z njim lahko pojasnimo 16,5 % variance v zaupanju. V tabeli 13 pa lahko vidimo, da so statistično pomembni napovedniki zaupanja dimenzije iskrenost – ponižnost, ekstravertnost in vestnost.

Tabela 12.

Regresijski model za napovedovanje zaupanja na osnovi osebnostnih lastnosti

R	R ²	Prilagojeni R ²	SE	df1	df2	F	p
,407	,165	,142	10,405	6	210	6,939	,000*

Opombe: *p < ,05

Tabela 13.

Koeficienti regresijskega modela za napovedovanje zaupanja na osnovi osebnostnih lastnosti

	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficient	<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>B</i>	<i>SE</i>	β		
(Konstanta)	12,520	9,273		1,350	,178
Iskrenost – ponižnost	3,642	1,015	,229	3,589	,000*
Emocionalnost	1,069	1,144	,063	,935	,351
Ekstravertnost	4,402	1,255	,251	3,508	,001*
Sprejemljivost	-,515	1,284	-,027	-,401	,689
Vestnost	3,436	1,204	,192	2,853	,005*
Odprtost za izkušnje	,240	1,207	,014	,199	,843

*Opombe: *p < ,05*

Postavljene hipoteze ne moremo v celoti zavrniti ali sprejeti. Rezultati so pokazali statistično značilno povezanost zaupanja in dimenzije iskrenost – ponižnost, medtem ko med zaupanjem in sprejemljivostjo ni statistično pomembnih korelacij. Tako lahko sklenemo, da lahko H6 delno potrdimo.

Razprava

Poslovni odnosi v sodobnem okolju predstavljajo osnovo sodelovanja med različnimi organizacijami znotraj iste države in med različnimi državami. Na zgradnjo teh odnosov poleg psihološke kompatibilnosti in zanesljivosti vpliva tudi zaupanje (Thielmann in Hilbig, 2015), ki predstavlja enega ključnih dejavnikov oblikovanja in vzdrževanja poslovne mreže ter učinkovitega sodelovanja (Jackson in Alvarez, 1992; Jevnikar, 2006). Tudi sama sem se v magistrskem delu osredotočila na zaupanje v poslovnih odnosih, pri čemer sem si kot enega glavnih ciljev zastavila hipotezo, da ruski poslovneži svojim partnerjem iz Slovenije zaupajo v večji meri kot slovenski poslovneži partnerjem iz Rusije. Dobljeni rezultati niso pokazali statistično pomembnih razlik v splošni stopnji zaupanja med udeleženci obeh držav. Vseeno pa se kažejo tendence, da ruski poslovni partnerji svojim poslovnim partnerjem iz Slovenije zaupajo v manjši meri. Kot pomembne so se pokazale razlike pri dimenziji držanja obljub, kar kaže, da ruski poslovni partnerji v manjši meri verjamejo, da bodo njihovi slovenski partnerji izpolnjevali dane obljube. Zato lahko prvo hipotezo zavrnemo. Enake tendence se kažejo tudi pri dodatni dimenziji verjetnost – obveznosti, kjer ruski del vzorca pripisuje večjo verjetnost temu, da njihov poslovni partner iz Slovenije ne bo izpolnil dogovorjenih poslovnih obveznosti, vendar razlike med odgovori partnerjev iz obeh držav niso bile statistično značilne. Tudi hipoteze dve ne morem potrditi.

V uvodu je omenjeno dejstvo, da bi lahko poslovni partnerji iz gospodarsko močnejših držav bili prepričani, da je tvegano sodelovati z državo s slabšim ekonomskim položajem, saj Komes (2017) na vzorcu hrvaških in slovenskih poslovnih partnerjev ugotavlja nižjo stopnjo zaupanja slovenskih poslovnih partnerjev do hrvaških partnerjev. Avtor slednje obrazloži s slabšim ekonomskim položajem hrvaškega gospodarstva, saj bi sodelovanje za Slovence lahko predstavljalo tveganje, nižje zaupanje pa bi lahko bil obrambni mehanizem. Glede na osnovne

ekonomske kazalce, predstavljene v uvodu, bi lahko Slovenijo razumeli kot državo z boljšim ekonomskim položajem in bi pričakovali večje zaupanje ruskih partnerjev do slovenskih. Rezultati večjih razlik med državama ne nakazujejo, kljub temu se kaže večje zaupanje slovenskih partnerjev v ruske, kar je v nasprotju z osnovnim pričakovanjem. Za višje zaupanje slovenskih poslovnih partnerjev svojim partnerjem iz Rusije bi lahko razlog vseeno iskali v gospodarstvu obeh držav, natančneje v blagovni menjavi. Blagovna menjava v zadnjih letih narašča, vseeno pa je uvoz izdelkov iz Rusije v Slovenijo večji kot izvoz. Ena glavnih surovin, ki jo Slovenija uvaža iz Rusije, je zemeljski plin, ki predstavlja kar 70 % celotnega uvoza (Izvozno okno, 2017b). To Slovenijo postavlja v odvisen položaj, saj bi se brez zemeljskega plina verjetno zapletlo delovanje celotne države. To je lahko eden od razlogov, zaradi česar je Slovenija v očeh ruskih poslovnih partnerjev manj zanesljiva za vlaganje in sodelovanje. Pri iskanju vzrokov za nižje zaupanje ruskih poslovnih partnerjev se lahko vrnemo tudi v čas obstoja Jugoslavije in Sovjetske zveze in razkolu med Titom in Stalinom leta 1948, ko je Tito napovedal odkrito nasprotovanje Sovjetski zvezi (Banac, 1988). Napetost med obema državama bi se lahko v nekaterih segmentih kazala še danes ter vplivala na sodelovanje med obema državama. To je lahko tudi razlog rahlo nižjega zaupanja ruskih poslovnih partnerjev. A pretekli nesporazumi niso trajali dolgo, saj se je sodelovanje med obema državama ponovno vzpostavilo leta 1958 s podpisom prvega sporazuma o gradnji veleposlaništev. V letu 1992 je Ruska federacija Sloveniji uradno priznala samostojnost, od takrat pa so se odnosi samo izboljševali (IUS-INFO Register predpisov, 2017). Izboljšanje odnosov bi lahko vplivalo na postopno vzpostavitev zaupljivih odnosov in posledično pripeljalo do trenutne točke, kjer razlike v zaupljivih odnosih niso pomembno različne in se med državama kažejo zgolj blage razlike.

Potrebno pa je omeniti, da je že dolgo od tega in da to nujno ne vpliva na mlajše generacije managerjev. Razlog za nižje zaupanje ruskih poslovnežev v slovenske, bi lahko iskali tudi v plačilni nedisciplini Slovencev. Plačilna nedisciplina je značilna tako za podjetja, ki sodelujejo s tujino, kot tudi za celotno državo (Kovač, 2010). Neporavnani stroški slovenskih podjetij in neplačano uvoženo blago, bi lahko bila dva glavna razloga za nižje zaupanje ruskih managerjev svojim slovenskim partnerjem. Pri tem se lahko navežem tudi na integrativni model organizacijskega zaupanja (Mayer idr., 1995). Ruski in slovenski poslovneži na osnovi sposobnosti, dobronamernosti in integritete partnerja presodijo ali je ta vreden njihovega zaupanja. Zaupanje je lahko že vzpostavljeno, vendar je celoten proces ciklični in lahko vedenjski izidi nekega dogovora pomembno vplivajo na raven zaupanja pri naslednjem dogovoru. Tako npr. neplačane storitve ali produkti s strani slovenskih podjetij, pri ruskih znižujejo raven zaupanja, saj je ocenjeno tveganje v odnosu vse večje, zaznana integriteta slovenskih poslovnih partnerjev pa se v očeh ruskih managerjev niža. Če se taka dejanja večkrat ponovijo, si lahko slovenska podjetja težje ponovno vzpostavijo zaupljiv odnos, sodelovanje pa se lahko tudi zaključi, v kolikor managerji iz Rusije niso pripravljeni veliko tvegati.

Opazimo lahko, da je v zgodovini Rusija pridobila dominanten položaj v primerjavi s Slovenijo, hkrati pa je znana tudi kot ena najhitreje razvijajočih se regij z bogato zgodovino, kar privablja slovenska podjetja. Rusija pa sodelovanje z Slovenijo vidi kot vstopno točko na trg Evropske unije (Svet kapitala, 2017), zato ni najbolj smiselno zaupljivih odnosov presojati zgolj skozi prizmo ekonomskega položaja obeh držav. Na razlike v odnosih pomembno vplivajo tudi verovanje, kultura, vrednote države in socialne norme, zato bi bilo v prihodnje smiselno stopnjo zaupanja preučevati skozi tančico sociologije, izvesti tudi kvalitativne študije ter poleg vsega dati pozornost tudi morebitnim stereotipom, ki se pojavljajo v obeh državah.

Kot sem že omenila ob rezultatih, ne morem sprejeti niti tretje hipoteze, s katero sem predvidevala, da bo raven zaupanja ne glede na specifično državo višja med ženskami v primerjavi z moškimi. Kljub temu se kažejo tendence, da so ženske nekoliko bolj zaupljive. Najvišje razhajanje, vendar ne statistično pomembno, se kaže na dimenziji držanja obljub, kjer ženske v večji meri zaupajo, da bo njihov poslovni partner iz druge države izpolnil dogovorjene obveznosti. To se delno sklada z ugotovitvami K. Mattarozzi in sodelavcev (2015), ki so ugotovili, da ženske bolj pravilno presojaajo zaupljive obraze v primerjavi z moškimi. Ženske naj bi bile tudi bolj zaupljive in družabne (Feingold, 1994). Študija, izvedena na slovenskih in hrvaških poslovnih partnerjih, ugotavlja, da so ženske v primerjavi z moškimi bolj zaupljive (Komes, 2017). Ugotovitve več študij o večji zaupljivosti žensk bi bilo smiselno povezati z osebnostnimi dejavniki. Sama z rezultati namreč ugotavljam, da so ženske bolj emocionalne, empatične, zaskrbljene in občutljive za druge ter so posledično lahko boljše pri prepoznavanju pristnosti čustev in vedenja drugih oseb. Na osnovi tega lahko lažje presodijo, komu zaupati in se v manjši meri obotavljajo pri oblikovanju zaupljivih odnosov.

Pri preučevanju zaupanja med poslovnimi partnerji različnih držav se osredotočam tudi na osebnost, saj slednja predstavlja pomemben dejavnik, ki vpliva tako na oblikovanje in vzpostavljanje zaupljivih odnosov, kot tudi na ohranjanje zaupanja in s tem na produktivnost sodelovanja. Osebnost naj bi bila tudi eden od dejavnikov, ki vplivajo na nagnjenje posameznika k zaupanju (Hofstede, 1980). Kot že omenjeno, se Slovenci ocenjujejo kot bolj poštene, skromne in pravične, Rusi pa kot bolj empatične, čustvene, radovedne, racionalne in usmerjene v učenje. Slednje bi lahko v prihodnje povezali tudi z morebitnimi stereotipi in vrednotami.

Večina raziskav, ki so se naslonile na vprašalnik Velikih pet, ugotavljajo pomembno povezanost sprejemljivosti z zaupljivim vedenjem (Becker idr. 2012; Ben-Ner in Halldorsson, 2010; Zhao in Smilie, 2015), saj sprejemljivost vključuje lastnosti, kot so dobrohotnost, radodarnost, nudenje pomoči in sodelovalno vedenje. Prav zaradi kooperativne naravnosti so slednjo lastnost povezovali z zaupanjem, kar se je pokazalo tudi v različnih raziskavah (Cho idr., 2016; Freitag in Bauer, 2016; Mattarozzi idr., 2015). Model HEXACO dimenzijo sprejemljivost loči na dva faktorja: iskrenost – ponižnost in sprejemljivost, kjer se iskrenost – ponižnost povezuje z bolj z implicitnimi dejavniki, sprejemljivost pa z eksplicitnimi dejavniki (Ashton idr., 2004), zato je slednji model lahko tudi bolj ustrezen pri raziskovanju zaupanja. Kot sem že omenila se Slovenci ocenjujejo kot bolj iskrene, odkrite, pravične in nepohlepne, zato bi slednje lahko pripeljalo do višje stopnje zaupanja ruskih partnerjev vanje. Prav iskrenost – ponižnost je tisti dejavnik, ki vključuje sodelovanje in brezpogojno dobroto. Njegovo pomembnost pri zaupanju odkrivata tudi I. Thielmann in Hilbig (2015), kar se sklada tudi z mojimi ugotovitvami. Za bolj iskrene se ocenjujejo tudi slovenski poslovneži, ki sodelujejo s partnerji iz naše sosede Hrvaške (Komes, 2017). Vendar je možno, da slovenski managerji svojo poštenost in skromnost zaznavajo drugače kot njihovi ruski partnerji, zato jim zaupajo v manjši meri.

Sama sem preverjala tudi, na osnovi katerih osebnostnih dejavnikov lahko napovedujemo zaupanje med poslovnimi partnerji. Kot pomembni dejavniki so se izkazale dimenzije iskrenost – ponižnost, ekstravertnost in vestnost. Na osnovi teh ugotovitev lahko četrto hipotezo delno sprejemem, saj sem predvidevala, da bosta pomembna napovednika sprejemljivost in iskrenost – ponižnost. Sprejemljivost se ni pokazala kot pomemben napovednik zaupljivega vedenja, kar se ujema z ugotovitvami I. Thielmanna in Hilbiga (2015) in S. C. Kaplan s sodelavci (2015). Zanimivo je, da sta se kot pomemben napovednik zaupanja izkazali ekstravertnost in vestnost, ki ne spadata med dejavnike, ki bi se pogosto pojavljali. Ugotovitve lahko navežem na

raziskavo avtorjev Freitag in Bauerja (2016), ki sta na švicarski populaciji ugotovila, da ima na oblikovanje zaupanja tako do tujcev kot znotraj prijateljskih odnosov poleg odprtosti pomemben vpliv tudi vestnost, vendar v negativnem smislu. Vestni posamezniki so preudarni in premišljeni (Avsec idr., 2017), na osnovi česar lahko delujejo bolj razumno ter so previdni pri presojanju, ali je druga oseba vredna zaupanja ali ne, to pa ne vpliva pozitivno na oblikovanje zaupanja v odnosih. Za vestne posameznike so značilni tudi zanesljivost, delavnost in discipliniranost (Musek, 2015), zato jim oblikovanje zaupljivega odnosa morda ne predstavlja velikega tveganja, saj bo vestni zaupajoči večji del dogovora in odgovornosti prevzel nase, če zaupnik ne bo npr. izpolnil dogovorov. Vestnost lahko razumemo tudi kot spoštovanje norm; v tem kontekstu lahko pozitivno vpliva na zaupanje (Freitag in Bauer, 2016). V kolikor je bila npr. v procesu socializacije pri posamezniku spodbujana norma, da je potrebno zaupati drugim, bo ta posameznik, ko odraste, enako spodbujal pri drugih, hkrati pa bo tudi bolj zaupljiv. V nasprotju so ekstravertni posamezniki družabni, živahni, zabavni, dobrovoljni in veseli, kar pozitivno vpliva na oblikovanje zaupanja (Mlislin, Williams in Shaughnessy 2015), kar se sklada z mojimi ugotovitvami.

Omejitve raziskave in možnosti nadaljnjega raziskovanja

Zaupanje je kompleksen pojem, zato o ravni zaupanja med poslovnimi partnerji ne moremo sklepati zgolj na osnovi osebnostnih dejavnikov in bi bilo smiselno v prihodnje vključiti še druge spremenljivke (npr. kulturna inteligentnost, stereotipi idr.). Osebnostna struktura pri poslovnih partnerjih obeh držav ni enaka, vendar se razlike ne kažejo kot pomembne v zaupanju. Zaključke na osnovi osebnostnih lastnosti moramo interpretirati previdno, saj so dobljene notranje zanesljivosti HEXACO vprašalnika razmeroma nizke. Na nizke zanesljivosti kratke različice HEXACO vprašalnika opozarja že njegov avtor (De Vries, 2013), vendar poudarja, da vprašalnik ustrezno korelira z daljšo različico in je zato primeren za uporabo. Dobljene zanesljivosti v moji študiji so še nekoliko nižje, zato je potrebna dodatna previdnost, saj bi lahko na dobljene rezultate vplivali tudi drugi faktorji. V prihodnje bi lahko ponovno uporabili isti vprašalnik in primerjali dobljene rezultate in iskali morebitne diskrepance.

Na nižjo zanesljivost vpliva tudi sama dolžina vprašalnika, saj se z dolžino večja njegova zanesljivost. V prihodnje bi lahko uporabili daljšo različico vprašalnika HEXACO in dobljene rezultate primerjali. Sama sem se za krajše različice vprašalnikov odločila na osnovi specifičnosti vzorca. Managerji so posamezniki, ki so v večji meri zaposleni na visokih ali vodstvenih položajih, zato bi v primeru daljšega vprašalnika lahko prišlo do osipa. S tega vidika udeležencev tudi nisem dodatno spraševala po dejavnosti, v kateri delujejo, velikosti podjetja, znotraj katerega so zaposleni, dolžini zaposlitve, lokaciji podjetja, dolžini sodelovanja s partnerjem in morebitnih partnerstvih z drugimi državami. V prihodnjih raziskavah bi bilo vsekakor smiselno preveriti tudi te dejavnike, saj se morda zaupanje v poslovnem odnosu razlikuje glede na lokacijo podjetja in dolžino sodelovanja. Tako bi lahko bili poslovneži v bližini večjih mest bolj zaupljivi, saj so morda bolj vajeni raznolikosti populacije kot tisti z obrobni območij. Vsekakor bi v prihodnje lahko uporabili tudi vprašalnik, ki temelji na modelu Velikih pet, npr. *Big Five Inventory – BFI*, ki je tudi bolj zanesljiv v primerjavi z vprašalniki, ki temeljijo na HEXACO modelu.

Na rezultate lahko vpliva tudi razumevanje uporabljenega izrazoslovja, predvsem pri vprašalniku osebnosti. Osebnostni vprašalniki vključujejo izraze, ki predstavljajo naše notranje, psihološke dejavnike. Ne nanašajo se na fizični izgled, katerega je lažje ocenjevati,

saj je opazen navzven. Potrebno bi bilo zagotoviti, da bi vsi vključeni posamezniki postavke enako oz. vsaj podobno razumeli. Toda slednje je težko zagotoviti, z dodatno razlago postavk pa bi lahko spremenili podane odgovore. Previdnost pri interpretaciji je potrebna tudi zaradi možnosti socialno zaželenih odgovorov. Nekateri posamezniki na postavke odgovarjajo skladno s tem, kako jih ocenjujejo drugi ali kakšni si želijo biti, kar je lahko tudi posledica manjše zmožnosti vpogleda vase in razumevanja svojih lastnosti. V baterijo testov bi bilo smiselno vključiti tudi kakšno postavko ali vprašalnik, ki preverja socialno zaželenost odgovarjanja.

Omejitev izvedene raziskave predstavlja tudi vzorec. V vzorec sem vključila slovenske in ruske poslovne partnerje, ki pa so bili izbrani na osnovi poznanstev, družabnih omrežij in na spletu dostopnega seznama podjetij ruskih in slovenskih podjetij, ki med seboj sodelujejo. Na osnovi tega je reprezentativnost samega vzorca vprašljiva. V prihodnje bi v vzorec lahko vključili posameznike iz celotne Slovenije in Rusije. V magistrskem delu je prišlo do velikega osipa, saj je velik odstotek poslovezev anketo prenehal izpolnjevati pred koncem. To bi lahko zmanjšali tudi z bolj direktnim pristopom, kot je spletna anketa (npr. terensko zbiranje podatkov papir – svinčnik). Vključeni vzorec je razmeroma ustrezno velik za potrebe magistrskega dela, vendar bi bilo potrebno vključiti vsaj 500 ljudi, da bi na osnovi rezultatov lahko izpeljevali zaključke in jih posplošili na celotno populacijo. Na osnovi trenutnega vzorca tudi težje oblikujemo smiselne ukrepe.

Zanimivo bi bilo podobno raziskavo izvesti tudi pri drugih narodih (predvsem slovanskih), saj bi tako lahko primerjali ugotovitve in pridobili širši pogled na zaupanje v poslovnih odnosih. Podobna raziskava je bila izvedena med slovenskimi in hrvaškimi poslovnimi partnerji, katere podobnosti in razlike so že bile predstavljene. Vseeno lahko sklenemo, da nam obe raziskavi ponujata zelo raznolike rezultate, kar je lahko tudi posledica oddaljenosti med obema državama (Slovenija – Hrvaška in Slovenija – Rusija). Smiselno bi bilo, da bi slovanski narod še nekoliko bolj razčleniti. Ugotovitve mojega magistrskega dela bi tako morda lahko primerjali s podobnimi študijami pri sodelovanju npr. Belorusov in Ukrajincev s Slovenci. Na osnovi tega bi lahko oblikovali bolj konkretne in specifične predloge.

Praktična vrednost raziskave

Magistrsko delo predstavlja eno prvih raziskav na področju organizacijskega zaupanja med poslovnimi partnerji iz različnih držav. Področje organizacijskega zaupanja je še dokaj neraziskano ter ne ponuja jasnih definicij in možnosti raziskovanja. Kljub nekaterim omejitvam, ki sem jih našela, lahko raziskava prispeva k boljšemu razumevanju in integraciji spoznanj s področja organizacijskega zaupanja, ki v sodobnem svetu postaja vse bolj aktualno. Medkulturni poslovni odnosi so bili redko preučevani z vidika zaupanja, zato študija pomembno prispeva k razumevanju odnosov med poslovnimi partnerji iz različnih držav, še posebej med slovenskimi in ruskimi poslovnimi partnerji. Na osnovi raziskave lahko določimo, pri katerih dimenzijah zaupanja prihaja do pomembnih razhajanj in na osnovi tega oblikujemo konkretne predloge in ukrepe za poslovne partnerje in tudi za celotne organizacije ter s tem pripomoremo k izboljšanju sodelovanja in trdnejšim odnosom.

V Sloveniji do sedaj še nismo imeli razvitega pripomočka za merjenje organizacijskega zaupanja, zato raziskava predstavlja pomembno izhodišče za oblikovanje nadaljnjih študij na tem področju. Samo razumevanje diskrepanc v ravni zaupanja omogoča boljše razumevanje samega procesa izoblikovanja zaupanja in oblikovanja nasvetov za vzdrževanje ustrezne ravni zaupanja. Na osnovi tega bi lahko pripravili seminarje za organizacije, ki v prihodnje želijo

začeti poslovati s partnerjem iz tujine, in s tem preprečili morebitne nezaupljive in napete odnose.

Zaključki

Za rast in napredek podjetij so ključnega pomena uspešnost njihovih storitev, produktov in širjenje poslovne mreže. Podjetja se v vse večji meri usmerjajo izven meja svoje države in oblikujejo različna partnerstva s tujimi podjetji. Na ta partnerstva vplivajo različni dejavniki, kot so npr. različna kultura, jezik, ekonomski položaj države in številni drugi, zato je pomembno njihovo raziskovanje, saj lahko s tem prispevamo k gradnji uspešnih in trdnih odnosov. Na sodelovanje med poslovnimi partnerji pomembno vpliva tudi zaupanje, saj zmanjšuje negotovost in dvom v situaciji, poveča pretok informacij med akterjema, poveča produktivnost in pospeši celotno sodelovanje. Na zaupanje poleg zunanjih dejavnikov pomembno vplivajo tudi različni subjektivni dejavniki, izmed katerih so najpomembnejše osebne lastnosti. Njihovo poznavanje je ključno za oblikovanje in vzdrževanje ustrezne ravni zaupanja v odnosih.

Glavni namen magistrskega dela je bilo ugotoviti, ali med slovenskimi in ruskimi poslovnimi partnerji prihaja do razlik v stopnji zaupanja in kateri osebni dejavniki prispevajo k razlikam. Izkazalo se je, da med slovenskimi in ruskimi managerji v splošnem ne prihaja do pomembnih razlik v zaupanju. Pomembna pa je razlika pri dimenziji držanje obljub, kjer Rusi v manjši meri zaupajo slovenskim poslovnim partnerjem, da bodo ti izpolnili dane obljube. Podobne so tudi ugotovitve glede spola, saj razlike niso statistično značilne, vendar vseeno ženske zaupajo v nekoliko večji meri kot moški. Analiziranje povezanosti zaupanja in osebnosti je pokazala, da so iskrenost – ponižnost, ekstravertnost in vestnost pomembni napovedniki zaupanja.

Raziskavo bi lahko izvedli na večjem in bolj primerno izbranem vzorcu, da bi rezultate lahko posploševali. V prihodnje predlagam tudi uporabo bolj zanesljivih merskih pripomočkov, saj bi tako lahko z večjo verjetnostjo oblikovali zaključke. Raziskavo bi bilo smiselno razširiti na različne narode in ugotovitve med seboj primerjati, hkrati pa vključiti tudi dodatne postavke (npr. socialna zaželenost, velikost podjetja, trajanje sodelovanja s partnerjem). Magistrsko delo poleg omejitev ponuja tudi praktično uporabnost, saj ugotovitve pomembno prispevajo k razumevanju področja poslovnih odnosov in organizacijskega zaupanja. Na osnovi ugotovitev lahko oblikujemo tudi smernice za oblikovanje trdnejših odnosov med poslovnimi partnerji.

Reference

- Allport, G. W. in Odbert, H. S. (1936). Trait-names: a psycho-lexical study. *Psychological Monographs*, 47(1), 1–211.
- Ashton, M. C. (2013). *Individual differences and personality*. Waltham, MA: Academic Press.
- Ashton, M. C. in Lee, K. (2001). A theoretical basis for the major dimensions of personality. *European Journal of Personality*, 15, 327–353.
- Ashton, M. C. in Lee, K. (2007). Empirical, theoretical and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality and Social Psychology Review*, 11(2), 150–166.
- Ashton, M. C., Lee, K. in De Vries, R. E. (2014). The HEXACO honesty-humility, agreeableness, and emotionality factors: a review of research and theory. *Personality and Social Psychology Review*, 18, 139–152.
- Ashton, M. C., Lee, K. in Goldberg, L. R. (2004). A hierarchical analysis of 1,710 english personality-descriptive adjectives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 707–721.
- Atwater, L. E. (1988). The relative importance of situational and individual variables in predicting leader behavior. *Group and Organization Studies*, 13, 290–310.
- Avsec, A. (2007). *Psihodiagnostika osebnosti*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Avsec, A., Kavčič, K. in Petrič, M. (2017). *Temeljni vidiki osebnosti*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Bachmann, R. (2003). Trust and power as means of coordinating the internal relationships of the organization. V B. Nooteboom in F. Six (ur.), *The trust process in organization* (str. 58–74). Cheltenham, UK: Edward Elgar publishing.
- Bakalar, Z. (2017). *Plačilna disciplina boljša, a okoli 44 odstotkov podjetij zamuja s plačili*. Pridobljeno s <https://www.rtvsl.si/gospodarstvo/placilna-disciplina-boljsa-a-okoli-44-odstotkov-podjetij-zamuja-s-placili/430029>
- Bamberger, W. (2010). *Interpersonal trust – attempt of a definition*. Pridobljeno s <http://www.ldv.ei.tum.de/en/research/fidens/interpersonal-trust/>
- Banac, I. (1988). *With Stalin against Tito: cominformist splits in Yugoslav communism*. New York: Cornell University Press.
- Bansal, G., Zadehi, F. M. in Gefen, D. (2016). Do context and personality matter? Trust and privacy concerns in disclosing private information online. *Information & Management*, 53, 1–21.

- Bazerman, M. H. (1994). *Judgment in managerial decision making*. New York: Wiley.
- Becker, A., Deckers, T., Dohmen, T., Falk, A. in Kosse, F. (2012). The relationship between economic preferences and psychological personality measures. *Annual Review of Economics*, 4, 453–478.
- Ben-Ner, A. in Halldorsson, F. (2010). Trusting and trustworthiness: what are they, how to measure them, and what affects them. *Journal of Economic Psychology*, 31, 64–79.
- Bijlsma, K. in Koopman, P. (2003). Introduction – trust within organisations. *Personel review*, 32(5), 543–555.
- Black, N. (2009). *Brand trust: the six drivers of trust*. Pridobljeno s <https://www.slideshare.net/nickblack/brand-trust-the-six-drivers-of-trust-2193957>
- Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17, 643–663.
- Cattell, R. B. (1943). The description of personality: basic traits resolved into clusters. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38, 476–506.
- Cattell, R. B. (1965). A cross-cultural on second stratum personality factor structure: notably of anxiety and exvia. *Australian Journal of Psychology*, 17(1), 12–23.
- Cerkovnik, M. (2017). *Slovenija in Rusija pomembni gospodarski partnerici (tema)*. Pridobljeno s <https://www.sta.si/2352252/slovenija-in-rusija-pomembni-gospodarski-partnerici>
- Cho, J., Cam, H. in Oltramari, A. (2016). *Effect of personality traits on trust and risk to phishing vulnerability: modeling and analysis*. 2016 IEEE International Multi-disciplinary conference of cognitive methods in situation awareness and decision support.
- Christopher, M., Payne, A. in Ballantyne, D. (2009). *Relationship marketing: creating stakeholder value*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Clark, M. C. in Payne, R. L. (1997). The nature and structure of workers' trust in management. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 205–224.
- Cook, J. in Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal Of Occupational Psychology*, 53, 39–52.
- Costa, P. T., McCrae, R. R. in Dye, D. A. (1991). Facet scales for agreeableness and conscientiousness: a revision of the NEO Personality Inventory. *Personality and Individual Differences*, 12, 887–898.
- Cummings, L. L. (1983). Performance-evaluation systems in context of individual trust and commitment. V F. J. Landy, S. Zedrick in J. Cleveland (ur.), *Performance measurement and theory* (str. 89–93). Hillsdale, N.J: Earlbaum.

- Cummings, L. in Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): development and validation. V R. M. Kramer in T. R. Tyler (ur.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (str. 302–330). Thousand Oaks, California: Sage.
- Currall, S. C. in Judge, T. A. (1995). Measuring trust between organizational boundary role persons. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 64, 151–170.
- De Vries, R. E. (2013). The 24-item Brief HEXACO Inventory (BHI). *Journal of Research in Personality*, 47, 871–880.
- De Vries, R. E., De Vries, A., De Hooght, A. in Feij, J. (2009). More than the Big five: egoism and the HEXACO model of personality. *European Journal of Personality*, 23(8), 635–654.
- Denissen, J. J. A. in Penke, L. (2008). Motivational individual reaction norms underlying the Five-Factor model of personality: first steps towards a theory-based conceptual framework. *Journal of Research in Personality*, 42, 1285–1302.
- Deqiang, H. in Yanzhong, D. (2016). *The effect of interpersonal trust on interpersonal knowledge interaction: a new thought*. 2016 IEEE International Conference on Software Quality, reliability and security companion (QRS-C).
- Digman, J. M. in Takemoto-Chock, N. K. (1981). Factors in the natural language of personality: re-analysis, comparison, and interpretation of six major studies. *Multivariate Behavioral Research*, 16, 149–170.
- Dobing, B. (1993). *Building trust in user-analyst relationships* (Neobjavljena doktorska disertacija). Carlson School of Management, University of Minnesota.
- Erikson, E. H. (1968). *Identity: youth and crisis*. New York: W. W. Norton.
- Evans, A. M. in Revelle, W. (2008). Survey and behavioral measurements of interpersonal trust. *Journal of Research in Personality*, 42, 1585–1593.
- Feingold, A. (1994). Gender differences in personality: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 116(3), 429–456.
- Freitag, M. in Bauer, P. C. (2016). Personality traits and the propensity to trust friends and strangers. *The Social Science Journal*, 53(4), 467–476.
- Gabarro, J. (1978). The development of trust, influence, and expectations. V A. G. Athos in J. J. Gabarro (ur.), *Interpersonal behavior: communication and understanding in relationships* (str. 290–303). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Gefen, D. in Straub, D. W. (2004). Consumer trust in B2C e-Commerce and the importance of social presence: experiments in e-Products and e-Services. *Omega*, 32(6), 407–424.

- Giffin, K. (1967). The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication department. *Psychological Bulletin*, 68, 104–120.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative »description of personality«: the Big five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216–1229.
- Görkan, A. in Chamorro-Premuzic, T. (2013). *Personality 101*. New York, LLC: Springer Publishing Company.
- Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. New York: Wiley & Sons.
- Halliburton, C. in Poenaru, A. (2010). *The role of trust in consumer relationships*. ESCP Europe business school. Pridobljeno s <https://www.slideshare.net/pitneybowes/the-role-of-trust-in-consumer-relationships-pitney-bowes-white-paper>
- Hilbig, B. E., Zettler, I. in Heydasch, T. (2012). Personality, punishment and public goods: strategic shifts towards cooperation as a matter of dispositional honesty-humility. *European Journal of Personality*, 26, 245–254.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership and organization: do American theories apply abroad? *Organizational dynamics*, 9(1), 42–63.
- IUS-INFO Register predpisov (2017). *Mednarodni dvostranski akti – Ruska federacija*. Pridobljeno s <http://www.iusinfo.si/Register/Kazalo.aspx?Src=WF2cfQSVrmEfiqP7n4TjB0XC/ktawJtS51ui8tI1BbFEKCR/Vv+wyTkW/A1H/uRpExe+xsRCCSGegq9OK80Xdw187jc7N9k2R+a+TiMKWAIMN5XbLsgXP3i304IM04lwELYHQ2jJSwf1ptxOM+jGoko7Oo3Onlkf&Stran=1>
- Izvozno okno (2017a). *Pregled gospodarskih gibanj v državi Rusiji*. Pridobljeno s http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Rusija/Pregled_gospodarskih_gibanj_4252.aspx
- Izvozno okno (2017b). *Rusija – bilateralni ekonomski odnosi Rusije s Slovenijo*. Pridobljeno s http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Rusija/Bilateralni_ekonomski_odnosi_s_Slovenijo_4186.aspx
- Jackson, S. E. in Alvarez, E. B. (1992). Working through diversity as a strategic imperative. V S. Jackson (ur.), *Diversity in the workplace* (str. 13–29). New York: Guilford Press.
- Jevnikar, S. (2006). *Zaupanje in organizacijska kultura* (Diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kaplan, S. C., Levinson, C. A., Rodebaugh, T. L., Menatti, A. in Weeks, J. W. (2015). Social anxiety and the Big five personality traits: the interactive relationship of trust and openness. *Cognitive Behaviour Therapy*, 44(3), 212–222.

- Kavčič, B. (2015). Zaupanje. *Zavarovalniški horizonti*, 15(1), 23–40.
- Komes, N. (2017). *Medsebojno zaupanje v poslovnih odnosih med Slovenijo in Hrvaško* (Magistrsko delo). Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Kopar, M. (2010). *Zaupanje kot ključna vrednota v sodobni organizaciji* (Specialistično delo). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Kovač, L. (2010). *Plačilna nedisciplina postaja največji problem slovenskega gospodarstva*. Pridobljeno s <http://www.pomurje.si/aktualno/gospodarstvo/placilna-nedisciplina-postaja-najvecji-problem-slo/>
- Lane, C. (1998). Introduction: theories and issues in the study of trust. V C. Lane in R. Bachmann (ur.), *Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications* (str. 1–30). Oxford: Oxford University Press.
- Lamovec, T. (1989). Zaupanje v medosebnih odnosih. *Anthropos*, 20(3/4), 181–193.
- Lee, K. in Ashton, M. C. (2004). Psychometric properties of the HEXACO Personality Inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 39(2), 329–358.
- Lee, K. in Ashton, M. C. (2008). The HEXACO personality factors in the indigenous personality lexicons of English and 11 other languages. *Journal of Personality*, 76(5), 1001–1054.
- Lončar, A. (2016). *Koliko Rusije je v Sloveniji? #infografika*. Pridobljeno s <https://siol.net/novice/slovenija/koliko-rusije-je-v-sloveniji-infografika-422510>.
- Lönnqvist, J. E., Verkasalo, M., Wichardt, P. C. in Walkowitz, G. (2012). Personality disorder categories as combinations of dimensions: translating cooperative behavior in borderline personality disorder into the five-factor framework. *Journal of Personality Disorders*, 26, 298–304.
- Mattarozzi, K., Todorov, A., Marzocchi, M., Vicari, A. in Russo, P. M. (2015). Effects of gender and personality on first impression. *Journal Plus one*, 10(9), 1–13.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. in Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709–734.
- Mcallister, D. J. (1995). Affect-based and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy Of Management Journal*, 38, 24–59.
- McCrae, R. R. in Costa, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American psychologist*, 52(5), 509–516.
- McKnight, D. in Chervany, N. (1996). *The meanings of trust*. Minnesota: Carlson School of Management, University of Minnesota.

- McKnight, D. H., Choudhury, V. in Kacmar, C. (2002). Developing and validating trust measures for e-commerce: an integrative typology. *Information Systems Research*, 13, 334–359.
- Methans, T. (2009). *Zaupanje in zadovoljstvo zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetja* (Magistrsko delo). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (2018). *Minimalna plača*. Pridobljeno s
http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/delovna_razmerja_in_pravice_iz_dela/socialno_partnerstvo/minimalna_placa/
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: the centrality of trust. V R. M. Kramer in T. R. Tyler (ur.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (str. 261–287). Thousand Oaks, California: Sage.
- Mislin, A., Williams, L. V. in Shaughnessy, B. A. (2015). Motivating trust: can mood and incentives increase interpersonal trust? *Journal of behavioral and experimental economics*, 58, 11–19.
- Mlaker Kač, S. (2013). Teoretična osvetlitev pomena zaupanja in pripadnosti odnosu v oskrbovalnih verigah. *Naše gospodarstvo*, 59(5–6), 76–83.
- Müller, J. in Schwieren, C. (2012). *What can the Big Five personality factors contribute to explain small-scale economic behavior?* Amsterdam: Tinbergen Institute.
- Musek, J. (2010). *Psihologija življenja*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
- Musek, J. (2015). *Osebnost, vrednote in psihično blagostanje*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Norman, W. T. (1967). *2800 personality trait descriptors: normative operating characteristics for a university population*. Michigan: Department of Psychology, University of Michigan.
- Paliszkievicz, J. O. (2011). Trust management: literature review. *Management*, 6(4), 315–331.
- Rotter, J. B. 1967. A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35, 651–665.
- Rotter, J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist*, 35, 1–7.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. in Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23, 393–404.
- Saucier, G. in Goldberg, L. R. (1996). Evidence for the Big Five in analyses of familiar English personality adjectives. *European Journal of Personality*, 10, 61–77.

- Scott, D. (1980). The causal relationship between trust and the assessed value of management by objectives. *Journal of Management*, 6, 157–175.
- Shapiro, S. P. (1987). The social control of impersonal trust. *American Journal of Sociology*, 93(3), 623–658.
- Shiner, R. L. in DeYoung, C. G. (2013). The structure of temperament and personality traits: a developmental perspective. V Zelazo, P. D. (ur.), *The Oxford handbook of developmental psychology, Vol. 2: self and other* (str. 113–141). UK: Oxford University Press.
- Sigh, J. in Sirdeshmukh, D. (2000). Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 150–167.
- Sloexport (2018). *Russia. Slovenian exporters to Russia*. Pridobljeno s <http://www.sloexport.si/en/search?MenuID=278&poizvedbaid=24>
- Solomon, L. (1960). The influence of some types of power relationships and game strategies upon the development of interpersonal trust. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61, 223–230.
- Statistični urad RS (2017a). *BDP in gospodarska rast*. Pridobljeno s <http://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/29>
- Statistični urad RS (2017b). *Delo in brezposelnost*. Pridobljeno s <http://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/3>
- Strickland, L. H. (1958). Surveillance and trust. *Journal of Personality*, 26, 200–215.
- Svet kapitala (2017). *Vse tesnejši odnosi med Slovenijo in Rusijo*. Pridobljeno s http://svetkapitala.delo.si/ikonomija/vedno-tesnejši-odnosi-med-slovenijo-in-rusijo-1801?meta_refresh=true#
- Taylor, R. G. (1989). The role of trust in labor-management relations. *Organization Development Journal*, 7, 85–89.
- Thielmann, I. in Hilbig, B. E. (2015). The traits one can trust: dissecting reciprocity and kindness as determinants of trustworthy behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(11), 1523–1536.
- Zettler, I., Hilbig, B. E. in Heydasch, T. (2013). Two sides of one coin: honesty-humility and situational factors mutually shape social dilemma decision making. *Journal of Research in Personality*, 47, 286–295.
- Zhao, K. in Smillie, L. D. (2015). The role of interpersonal traits in social decision making: Exploring sources of behavioral heterogeneity in economic games. *Personality and Social Psychology Review*, 19, 277–302.

Yamagishi, T. in Watabe, M. (1998). Uncertainty trust and commitment formation in the United States and Japan. *American Journal of Sociology* 104, 165–194.

Izjava o avtorstvu dela, tehnični brezhibnosti magistrskega dela, etični ustreznosti izvedene magistrske raziskave in konfliktu interesov

Spodaj podpisana Viktorija Smole izjavljam, da je magistrsko delo moje avtorsko delo. S podpisom zagotavljam tehnično in jezikovno brezhibnost magistrskega dela. Raziskava, izvedena v okviru magistrskega dela, je etično ustrezna in izvedena skladno s Kodeksom poklicne etike psihologov Slovenije. Pri izvedbi magistrskega dela ni prišlo do konflikta interesov. Vsa literatura je navedena v skladu z ustreznimi strokovnimi standardi.

S podpisom jamčim, da so navedene informacije resnične.

Ljubljana, 02. 02. 2018

Viktorija Smole